

**UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA
MARÍA**
Departamento de Ingeniería Comercial

**Beneficios de la externalización de RRHH,
y recomendaciones según tipo de
empresa en Chile**

Michelle Contreras Medina
INGENIERIA COMERCIAL
Noviembre 2024



AGRADECIMIENTOS

Al llegar a este momento, luego de 5 años de esfuerzo, miro hacia atrás y veo como, durante todo este tiempo, he superado desafíos, he llorado, reído y crecido como persona. Puedo decir con orgullo que todo el esfuerzo valió la pena. Mi periodo universitario, más allá del aprendizaje profesional, me dejó buenos recuerdos, conexiones y amistades. Este camino no fue fácil, hubo momentos donde sentía que no podía más, pero gracias a las personas que me rodeaban nunca me di por vencida, nada de esto hubiera sido posible sin ellas.

En primer lugar, agradecer a mi familia que siempre estuvo a mi lado apoyándome en cada decisión. A mi mamá que desde el día uno me ha apoyado con cada decisión que tomo y siempre, sin importar las circunstancias, ha estado a mi lado, dándome ese amor incondicional, le agradezco profundamente, ya que ella es mi pilar y una de las razones por la cual me esfuerzo día a día para ser una mejor persona y salir adelante. Con mucho orgullo digo que soy hija de ella, ya que siempre se ha esforzado por salir adelante y aunque la vida se complique, lo logra y ese ha sido mi ejemplo toda la vida.

A mi padrastro tengo mucho que agradecer, ya que desde que llegó a mi lado siempre me ha tratado como una hija más y me ha brindado su amor, a su manera, y siempre ha creído en mí, incluso cuando yo dudaba de mi misma. Gracias por nunca dudar de mis capacidades y siempre apoyarme y quererme a pesar de mi carácter.

Otra persona a la que tengo que agradecer estar presente en toda mi etapa es a mi hermana menor, su sonrisa y felicidad al verme cada fin de semana hacía que cada esfuerzo valiera la pena y cada mal momento se esfumara. Su presencia en mi vida a sido una bendición, ella es una de las razones por la que me esfuerzo para ser mejor persona y una de las personas que quiero que se sienta orgullosa de mí.



A mi familia Yañez, gracias por todo el apoyo que me han brindado. Mis hermanos Esteban, Juan y Estefanía gracias por siempre considerarme su hermana y estar orgullosos de mis triunfos, pero más importante, gracias por estar a mi lado cuando las cosas se ponen complicadas. Mis abuelos Alexandra y Genaro, la llegada de ustedes a mi vida fue un rayo de luz en un momento turbio, gracias por siempre considerarme parte de su familia y confiar en mis pasos y acompañarme en todo momento.

Mis abuelos Olga y Miguel, gracias por estar conmigo en todo momento de mi vida, cuidarme y apoyarme en mi niñez, sé que desde donde están me cuidan y acompañan en cada paso, siempre los llevo en mi corazón e intento hacer las cosas de la mejor manera para hacerlos sentir orgullosos.

La vida es más linda cuando tienes buenos amigos, es por eso que no puedo dejar de agradecer a este grupo fundamental en mi vida, mis amigos. Agradezco tanto a los amigos que conservo como los que he perdido en el camino, ya que sin ellos no podría ser quien soy en este momento, ya que todas las vivencias me han dejado alguna enseñanza.

A mis amigos Cesar, Nicolas, Susana, M^a Fernanda, por los buenos momentos compartidos, las risas, su acompañamiento durante toda la carrera, gracias, ustedes han sido una parte importante en mi etapa. Mi querido amigo Brandon, eres una persona maravillosa, con la cual he logrado conectar de una manera increíble en poco tiempo, hemos tenido bajos y altos, pero siempre juntos, tu apoyo para mi ha sido fundamental, ya que no solo nos apoyamos en momentos universitarios, nos hemos apoyado mutuamente en la vida y espero que siempre sea así. Gracias a todos ustedes por hacer que esta etapa sea mejor y más llevadera.



A mis queridas y adoradas Krihsna y Helen, sin duda la mejor cosa que pudo pasarme en la universidad fue conocerlas y conectar de la manera en que conectamos, gracias por siempre contar con su cariño y apoyo, han hecho de esta etapa la mejor. Jamás podré olvidar nuestras noches de karaoke con pizza, los mejores momentos dentro de días oscuros.

Querida amiga Krihsna, nuestra amistad, nacida por casualidad, se ha convertido en uno de los mayores regalos de este camino. Haberlo comenzado juntas desde el primer día y poder concluirlo de la misma manera es algo que atesoro profundamente. Desde ese primer encuentro, conectamos de una manera increíble, y nunca imaginé que aquella niña que conocí se volvería tan esencial en mi vida. Agradezco de corazón tu amistad sincera y apoyo incondicional. Juntas hemos superado altibajos, pero siempre hemos salido adelante. Gracias por cada risa compartida, por tu apoyo constante y tus palabras que siempre han sido honestas y llenas de cariño. Miro al pasado y no veo manera de llegar hasta este punto sin tener tu amistad.

Helen, mi querida sureña de cartón, aunque tu amistad llegó a mitad del camino, no ha sido menos significativa. Con el tiempo, tuve la fortuna de conocerte mejor y de forjar una amistad auténtica, una de las que más valoro. Haber llegado hasta aquí contigo como amiga es algo profundamente gratificante. Gracias por tu apoyo constante, por esas palabras de aliento que siempre supieron llegar cuando más las necesitaba, y por tu infinita paciencia conmigo. Aunque no siempre coincidimos en todo, el respeto mutuo ha sido una constante, y por eso te lo agradezco de corazón.

A Keila, mi querida amiga, quiero expresarte mi más profundo agradecimiento por estar siempre a mi lado en los momentos en que más te necesitaba. Gracias por escuchar mis locuras y por apoyarme en mis decisiones, incluso cuando no siempre eran las más acertadas.



Eres mi fiel compañera potterhead, quien siempre entiende mi fanatismo y comparte mi amor por este universo mágico. Sin duda, serás uno de los pensamientos que evocaré cuando un dementor intente atacar. Tu amistad es un refugio en los momentos difíciles, y por eso te estoy eternamente agradecida.

Los profesores han sido una parte fundamental en esta etapa de mi vida, y entre ellos, quiero agradecer especialmente a la profesora Paola Bahamondes. No solo compartió generosamente su conocimiento académico, sino también sus valiosas experiencias personales, lo que hizo que cada lección tuviera un significado más profundo. Siempre estuvo dispuesta a brindar apoyo cuando se le necesitaba, mostrando una genuina preocupación por el bienestar de sus alumnos. Esa dedicación y entrega constante no pasaron desapercibidas, y fue evidente que su vocación como docente iba más allá de simplemente impartir una materia; buscaba realmente impactar en nuestras vidas. Sin duda, su influencia ha sido esencial en mi crecimiento como estudiante y como persona.

A Manuel Ulloa, mi profesor guía, le extiendo mi más profundo agradecimiento. Su orientación y paciencia fueron esenciales para que pudiera atravesar este proceso tan significativo. Aunque al principio enfrenté diversas dificultades, siempre pude contar con su apoyo constante, su experiencia y sus valiosas sugerencias. Gracias a su dedicación y acompañamiento, logré superar los desafíos y llegar con éxito al final del camino. Su compromiso como guía no solo me ayudó a avanzar en esta investigación, sino también a crecer como estudiante y profesional.

Quiero dedicar un momento para agradecerme a mí misma, ya que este logro es el resultado de mi esfuerzo y dedicación. Ahora puedo mirar hacia atrás con una sonrisa y reconocer que todos esos momentos difíciles fueron solo eso: momentos que logré superar. Agradezco



sinceramente a todas las personas que estuvieron a mi lado, brindándome su apoyo y motivación para seguir adelante. Su aliento fue fundamental en este viaje, y cada uno de ellos ha contribuido a que hoy celebre este éxito con gratitud y alegría.

“Jamás pierdas de vista porque eres quién eres, la razón por la que la gente se interesó en ti es por algo que tienes dentro de ti, nunca dejes ir eso” Adele



RESUMEN EJECUTIVO

Con el crecimiento de la globalización y los avances tecnológicos, la externalización ha ganado terreno como una estrategia esencial para delegar tareas especializadas y reducir costos.

A través de un análisis exhaustivo, se identificaron distintas modalidades de externalización aplicables a RRHH, incluyendo la administración de nóminas, reclutamiento y selección, gestión de beneficios y consultoría estratégica. Estas modalidades permiten a las empresas enfocarse en sus competencias principales y contar con la experiencia de proveedores externos que ofrecen tecnologías innovadoras y prácticas avanzadas en la gestión de RRHH. Para pequeñas, medianas y grandes empresas, la externalización ofrece ventajas específicas en términos de optimización de recursos, acceso a talento especializado y flexibilidad para responder a las demandas del mercado.

No obstante, la externalización también presenta ciertos riesgos, tales como la dependencia de proveedores externos, la posible pérdida de control sobre procesos internos y los riesgos de seguridad de datos. La tesis aborda estas limitaciones y propone recomendaciones para mitigarlas, como la diversificación de proveedores, la adopción de contratos sólidos y la implementación de medidas de seguridad y supervisión en el manejo de información sensible.

Los casos de éxito de empresas chilenas, como TALANA y BUK, destacan cómo la externalización ha facilitado una gestión de RRHH más ágil y efectiva, permitiendo a estas organizaciones mejorar su productividad, reducir costos y adaptarse rápidamente a los cambios del entorno empresarial. Con el análisis FODA, esta investigación ofrece una visión integral de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la externalización, proporcionando un marco estratégico que facilita una toma de decisiones informada.



En conclusión, la externalización de RRHH en Chile se presenta como una herramienta valiosa para empresas que buscan incrementar su competitividad y adaptarse al cambio constante del mercado. Al aplicar esta práctica de manera estratégica y consciente, las empresas chilenas pueden optimizar sus recursos y asegurar un crecimiento sostenible a largo plazo.



Contenido

Introducción	12
Objetivo General	14
Objetivos específicos	14
Fundamentación o justificación del proyecto	15
Marco Teórico.....	22
Recursos Humanos	22
Revolución Industrial.....	22
Frederick Taylor	22
Fordismo.....	25
Movimiento Sindical.....	25
Segunda Guerra Mundial	26
Globalización	27
Contribuciones teóricas.....	28
Departamento o Administración de Recursos Humanos	33
Externalización	38
Origen.....	38
Tipos de externalización	39
Teorías	40
Evolución de la externalización en Chile	42
Marco legal de la subcontratación	43
Tamaño de empresas en Chile	46
DESARROLLO	47
Beneficios de los distintos tipos de externalización	47
Beneficios de la externalización de Recursos Humanos.....	51
Modalidades de externalizar Recursos Humanos	53
Análisis FODA para externalizar recursos humanos	55
Casos de éxito en Chile.....	59
BUK.....	59
TALANA.....	61
Otras empresas	63



Recomendaciones de externalización de recursos humanos según tamaño y posibles necesidades de la empresa	65
Pequeña empresa.....	65
Mediana empresa	66
Grande empresa	67
Conclusión	68
Referencias	70



Índice de Ilustración

Ilustración 1: Jerarquía de necesidades de Maslow.....	30
Ilustración 2: Análisis FODA. Externalización de recursos humanos	58



Introducción

En el mundo empresarial contemporáneo, la externalización de Recursos Humanos (RRHH) ha emergido como una estrategia fundamental para optimizar la gestión organizacional y mejorar la eficiencia operativa. A través de la delegación de funciones clave a proveedores externos, las empresas pueden concentrarse en sus competencias principales, permitiendo la mejora de la competitividad y la adaptación a los cambios constantes del mercado. Este fenómeno, conocido como outsourcing, ha ganado relevancia en Chile, especialmente en un contexto de globalización y avances tecnológicos, donde las empresas buscan reducir costos, acceder a talento especializado y optimizar sus procesos internos.

La externalización de RRHH ofrece a las empresas la posibilidad de delegar tareas como la gestión de nóminas, el reclutamiento, la capacitación y el desarrollo de personal, entre otras. Esto permite a las organizaciones obtener beneficios como la reducción de costos, mayor flexibilidad y acceso a tecnologías avanzadas que pueden no estar disponibles internamente. No obstante, el outsourcing no está exento de riesgos y desafíos, como la pérdida de control sobre procesos críticos, la dependencia de proveedores externos y posibles complicaciones legales derivadas de la subcontratación.

El presente trabajo tiene como objetivo principal analizar el impacto de la externalización de recursos humanos en las empresas chilenas, evaluando tanto los beneficios como las desventajas que esta práctica puede conllevar. Para ello, se propone un enfoque que considera las diferencias en el tamaño de las empresas y sus respectivas necesidades organizativas. En este sentido, se busca identificar los factores determinantes que llevan a



una empresa a optar por la externalización, así como proponer recomendaciones para mitigar los posibles riesgos asociados.

En el marco de la revolución tecnológica y la globalización, la externalización ha dejado de ser una opción reservada únicamente para grandes empresas y se ha convertido en una alternativa viable para organizaciones de diversos tamaños, desde microempresas hasta corporaciones multinacionales. En Chile, esta tendencia ha sido impulsada por cambios legislativos, avances en las plataformas tecnológicas y la necesidad de adaptarse a un entorno empresarial cada vez más competitivo y dinámico.

El estudio de la externalización de RRHH en Chile resulta particularmente relevante en el contexto actual, donde muchas empresas enfrentan el desafío de mantener la competitividad en un mercado que exige mayor agilidad y capacidad de adaptación. Con base en un análisis exhaustivo de la literatura existente, así como en la revisión de casos de éxito en el país, esta investigación pretende aportar un marco teórico y práctico que permita a las empresas chilenas tomar decisiones informadas respecto a la externalización de sus recursos humanos.

Así, el análisis de esta práctica no solo se centrará en la evaluación de su efectividad en términos de reducción de costos y aumento de la eficiencia, sino también en cómo impacta en la flexibilidad organizacional, la satisfacción laboral y la capacidad de las empresas para enfrentar los desafíos del entorno actual. Al considerar estos aspectos, se busca proporcionar una visión integral que ayude a las empresas a maximizar los beneficios de la externalización de RRHH mientras minimizan sus desventajas, contribuyendo así a su éxito sostenido en el tiempo.



Objetivo General

Analizar y evaluar el impacto de la externalización de recursos humanos en empresas.

Objetivos específicos

1- Identificar los posibles riesgos y desafíos asociados con la externalización de Recursos Humanos, a través de revisión de literatura

2- Analizar el contexto y la motivación detrás de la decisión de la empresa de externalizar sus funciones de Recursos Humanos, a través de revisión de literatura.

3- Comprender como ha evolucionado la externalización de recursos humanos en Chile, mediante revisión de literatura.

4- Proponer recomendaciones específicas para optimizar los efectos positivos de la externalización de Recursos Humanos y mitigar sus posibles desventajas, considerando las necesidades y objetivos de la empresa.



Fundamentación o justificación del proyecto

Para que una organización funcione de manera adecuada, esta se divide en distintos departamentos, como finanzas, recursos humanos, marketing, entre otros. Entre los departamentos mencionados se encuentra Recursos Humanos, el cual se encarga principalmente de gestionar todo lo relacionado con las personas trabajadoras dentro de la organización. Dentro de las funciones que debe realizar RRHH se incluye **reclutamiento, selección, contratación, bienvenida, formación o capacitación, promoción, nóminas y despidos**. (Gamarra & Valenzuela, 2023)

Antes de iniciar el proceso de reclutamiento, cada departamento que necesite cubrir un puesto de trabajo debe proporcionar al departamento de Recursos Humanos un perfil detallado del candidato que están buscando. Esto permite a Recursos Humanos identificar y seleccionar al personal adecuado que cumpla con los requisitos específicos de cada departamento.

Reclutamiento: mediante este proceso se busca atraer a los candidatos potenciales, según el perfil solicitado por el departamento. El proceso puede ser tanto interno como externo, el primero trata de que la empresa busca candidatos dentro de la misma organización, esto tiene sus ventajas, ya que el periodo de entrenamiento disminuye. Reclutamiento externo, a diferencia del anterior la busca de candidatos es fuera de la organización, esto mediante varias opciones, como agencias de colocación, internet, periódicos, entre otros, una de las principales ventajas de este tipo de reclutamiento son nuevos puntos de vista, nuevas aportaciones.



Selección: mediante una evaluación se seleccionan a las personas adecuadas para el cargo en cuestión. Para poder seleccionar a la persona idónea para el cargo es necesario y recomendable seguir algunos pasos.

Paso 1: Recepción preliminar de solicitudes

Paso 2: Pruebas de idoneidad (evaluar compatibilidad entre los candidatos y los requerimientos del cargo)

Paso 3: Entrevista de selección

Paso 4: Verificación de datos y referencias

Paso 5: Entrevista con el supervisor

Paso 6: Decisión de contratar

Contratación: Se formaliza la relación laboral con la persona que ha sido seleccionada. Este proceso involucra ciertas cosas, como negociación de términos y condiciones salariales, trabajo que realizará.

Bienvenida: También conocida como proceso de inducción, es donde se introduce a la nueva contratación en la organización, esto implica explicarle de manera clara la cultura, política y procedimientos de la misma organización, de igual modo se le presenta al equipo de trabajo y los recursos necesarios para que su integración sea la más eficaz.

Formación o capacitación: Se proporciona a los trabajadores conocimientos, habilidades y competencias que son necesarias para la realización eficaz de sus funciones laborales, esto puede incluir cursos, capacitaciones tanto internas como externas, entre otros.



Promoción: Este proceso corresponde al ascenso del trabajador, lo cual incluye más responsabilidad laboral, aumento de remuneración. Esto se puede deber al desempeño demostrado por el trabajador, habilidades y sus competencias.

Nóminas: Registros de beneficios y salarios de todos los trabajadores dentro de la organización.

Despidos: Terminación de la relación laboral con un trabajador, esto puede ser voluntario (renuncia por parte del trabajador) o debido a diversos factores, como recortes de personal, bajo rendimiento, entre otros.

Al igual que todos los departamentos que componen una organización, el departamento de Recursos Humanos desempeña un papel crítico, ya que gestiona y administra el componente más esencial de cualquier entidad: su capital humano. Cada trabajador contribuye de manera significativa al desarrollo de las actividades empresariales, siendo parte fundamental del denominado 'motor de la organización'. Esta perspectiva subraya la relevancia innegable de Recursos Humanos en cualquier empresa, dado que el denominador común de todas las organizaciones es su fuerza laboral.

Optimización de Recursos Humanos

Hoy en día son muchas las organizaciones que buscan mejorar su eficiencia y alcanzar un nivel de competitividad, para esto deben optimizar sus procesos. En el caso del departamento de recursos humanos existen algunos consejos para optimizar el departamento. (Business School Online-Blended, s.f.)



Identificar las prioridades: Este es un proceso clave, en el cual se determinan las metas y objetivos más importantes a alcanzar para la organización. Es esencial para asegurar la contratación y retención de personas adecuadas con las habilidades y capacidades necesarias para lograr los objetivos.

Equilibrio entre tecnología y capital humano: Para alcanzar la eficiencia, es fundamental encontrar un equilibrio adecuado entre los componentes clave de una organización, entre los que se incluyen la tecnología y el capital humano. Este equilibrio se revela como un elemento esencial para permitir que el personal se adapte eficazmente a las nuevas herramientas de software necesarias para mejorar la ejecución de sus tareas. Además, es vital mantenerse a la par con las tendencias tecnológicas y no quedarse rezagado en el proceso. Sin embargo, es igualmente importante no depender de la tecnología de manera exclusiva, sino considerarla como una herramienta de apoyo para optimizar el rendimiento de los recursos humanos.

Valorar el clima laboral: realizar valorización del clima laboral, de este modo descubrir el grado de satisfacción de los trabajadores y también sobre su nivel de compromiso con la organización. Con esto se podrá conocer la existencia de conflictos para posteriormente solucionarlos.

Incentivar a los trabajadores: a la hora de motivar a los trabajadores y que muestren un mayor nivel de compromiso, los incentivos y reconocimientos resultan muy útiles. Estas herramientas son efectivas para impulsar el desempeño y la productividad de los empleados, así como para fortalecer su sentido de pertenencia y satisfacción en la empresa.



Además de estos consejos, que la organización puede tomar o no (pero es recomendable que lo haga), también se debe tener en cuenta la situación externa a la organización, como ocurrió con la pandemia, la cual inició a finales del año 2019.

Durante la pandemia, las organizaciones tuvieron que adaptarse a nuevos modelos de trabajo en todo el mundo, y Chile no fue la excepción. Estos modelos incluyeron el teletrabajo, el modelo híbrido, el home office y otros enfoques relacionados. En el caso específico de Chile, se implementó la Ley N°21.220, DS N°18, que modificó el Código del Trabajo para regular el trabajo a distancia y el teletrabajo. Esta legislación desempeñó un papel fundamental en abordar los desafíos laborales que surgieron durante la pandemia, dado que la situación sanitaria del país dificultaba la asistencia a los lugares de trabajo de manera presencial.

Esta adaptación a nuevas formas de trabajo también abrió nuevas oportunidades laborales que se ajustaban a la realidad que estábamos viviendo. Además de abordar los desafíos de la pandemia, esta ley tenía como objetivo fomentar la empleabilidad en sectores tradicionalmente marginados en el mundo laboral. De esta manera, se buscaba reducir la tasa de desempleo en las áreas más remotas del país y promover una mayor inclusión laboral en toda la nación. (Subsecretaría de Previsión Social, 2020)

Existe otro enfoque de optimización al que muchas organizaciones recurren en la actualidad, conocido como externalización, también conocido como outsourcing. Esta estrategia implica delegar ciertas actividades de la organización a terceros, es decir, permitir que estas actividades sean realizadas por entidades externas a la empresa. Los servicios que con mayor frecuencia se externalizan incluyen funciones como limpieza y seguridad, y en



menor medida, actividades más especializadas como asesoría legal, gestión de nóminas y administración de beneficios sociales. (López)

La externalización de recursos humanos es una práctica que ya muchas organizaciones la realizan, esto es subcontratar ciertas funciones o actividades que están relacionadas con la gestión del personal, como lo es la contratación, remuneraciones, entre otras actividades realizadas por el departamento.

La externalización presenta tanto ventajas como desventajas, como cualquier proceso. A continuación, se mencionarán algunas de sus ventajas destacadas, que incluyen la transformación de la estructura de costos, la reducción de gastos, el aumento de la eficiencia, la mejora en el servicio al cliente, la expansión de las opciones de contratación, la agilidad para adaptarse a cambios, entre otros beneficios. (Rodríguez, 2015)

Cuando se trata del outsourcing de recursos humanos, sus ventajas incluyen: (1) la gestión de RRHH externalizada es más rentable, (2) un equipo RRHH con experiencia y procesos, (3) menos tiempo en la selección, contratación de personal y gestión del talento internacional, (4) rápida optimización de los procesos RRHH para una expansión sólida, (5) acceso a más talento y con mayor diversidad. (IMIB Venture Builder digital y Headhunter internacional, s.f.)

(1) Una mayor rentabilidad es posible ya que se elimina la necesidad de mantener un equipo interno y los costos asociados al equipo.

(2) Al contar con un equipo de recursos humanos externalizado se obtiene acceso a profesionales con la experiencia y procesos optimizados en la gestión de



recursos humanos. De esta manera sabrán qué hacer, cuándo hacerlo, dónde almacenar la información y cómo llevar a cabo las tareas operativas.

(3) Externalizar ayuda a ahorrar mucho tiempo en la búsqueda y contratación de empleados, ya que se aprovecha la experiencia del proveedor externo.

(4) Expandirse requiere tiempo y esfuerzo, muchas veces cuando una empresa está con un crecimiento rápido se dificulta la gestión del personal, como lo es contratar, capacitar y administrar el equipo. La externalización agiliza la optimización de los procesos de RRHH, lo que contribuye a una expansión sólida y eficaz de la organización.

(5) Al confiar en un proveedor externo, se puede acceder a una amplia gama de talento con diversidad de habilidades y experiencias.



Marco Teórico

Recursos Humanos

La gestión de personas es algo que viene desde antiguas civilizaciones, pero el concepto de Recursos Humanos halla su origen en la época de la Revolución Industrial, siglo XIX.

Revolución Industrial

A finales del siglo XIX la revolución industrial llegó a Estados Unidos, donde las pequeñas empresas comenzaron a ser absorbidas por las empresas de mayor tamaño, debido a esto muchas compañías comenzaron a crecer en poco tiempo, por lo cual se vieron en la necesidad de crear un departamento para la contratación de personas. Estas eran necesarias para operar las maquinarias, en ese entonces lo importante no eran las personas ni sus conocimientos, sino las máquinas. Durante los primeros años de la revolución industrial surge la Escuela de la Administración, para lograr eficiencia tanto en la producción como en servicios surgen teorías para cumplir ese propósito. Frederick Taylor es uno de los autores destacado de esa época sobre investigaciones y estudios relacionados con lo que hoy en día conocemos como recursos humanos, del cual se hablará más adelante. (Armijos Mayon y otros, 2019)

Frederick Taylor

Frederick Winslow Taylor nace en Filadelfia, Estados Unidos. Fue un ingeniero mecánico y teórico de la administración. Taylor comenzó a trabajar como aprendiz en una



empresa de maquinaria, donde adquirió experiencia en la gestión de fábricas. Posterior a eso trabajó en Midvale Steel Company, Donde observo el comportamiento holgazán de los trabajadores, conocido como *soldering*. (Carrasco, 2013)

En Midvale es donde comienzan los orígenes de los estudios y experimentos de Taylor con el fin de contrarrestar el comportamiento de los trabajadores.

Su obra más importante fue publicada en 1911 “*Los principios de la Administración Científica*”. Esta obra presenta una serie de principios y modelos que ayudan a comprender cómo se comportan las personas en su entorno laboral, ideas a partir de las cuales las empresas han ido desarrollándose y adaptándose para abordar los desafíos de la complejidad y la incertidumbre. Algunos de los temas que se abordan en la obra incluyen el análisis del trabajo, el estudio de métodos y tiempos, la separación de las funciones, la capacitación del personal y su asignación de acuerdo con su especialidad y habilidad. (Cerdán, 2019)

Taylorismo

Desarrollado a finales del siglo XIX por Frederick Taylor, es una teoría de la administración, la cual tiene como objetivo mejorar la eficiencia y la productividad en el entorno laboral mediante la subdivisión de las tareas en componentes más pequeños y simples, optimizando cada uno de los componentes para alcanzar la máxima eficiencia. (Junco, 2010)

Según el taylorismo los directivos deberían seguir cuatro principios fundamentales (Taylor, 1911)

Primero: Desarrollar una ciencia que reemplace los antiguos métodos empíricos, para cada elemento del trabajo realizado por el obrero.



Segundo: Uso de método científico para la selección, luego se instruye, enseña y forma al obrero.

Tercero: Colabora de manera cordial con los trabajadores para asegurar que todos los trabajos se lleven a cabo conforme a los principios científicos aplicables.

Cuarto: Distribuye de manera justa tanto las tareas como las responsabilidades entre la dirección y los trabajadores.

Sin embargo, el Taylorismo ha sido criticado, ya que se centra en la eficiencia a expensas del bienestar y creatividad de los trabajadores. A continuación, se mencionarán algunos puntos que juegan en contra a esta teoría. (Junco, 2010)

- Superespecialización: La implementación de normas como la ISO 9000 conduce a una superespecialización y estandarización de tareas, lo que resulta en rutinas laborales que hacen que los empleados, tanto administrativos como operativos, pierdan el sentido del trabajo y la identificación con él. Esto es particularmente problemático en empresas certificadas, ya que la pérdida de identidad reduce el interés y la comprensión del trabajo, dificultando la obtención de resultados óptimos y la implementación de mejoras.

- Desaparición de la informalidad: La aparición de interacciones espontáneas e informales se considera una amenaza directa a la hegemonía corporativa y a las estructuras operativas, que tiende a minimizarse y, en casos más graves, la introducción de nuevas tecnologías de la información tiende a ser controlada por Esto socava la capacidad de colaborar, que históricamente ha sido



sinónimo de creatividad e innovación, a medida que las relaciones interpersonales se vuelven más objetivas y buscamos más y mejores formas de trabajar.

Fordismo

El origen del Fordismo tiene lugar en una fábrica de automóviles, Ford Motor Company, fundada por Henry Ford en 1903. El fordismo es una técnica de producción que aplicó los principios de gestión de Taylor. Es un modelo de producción en serie, el cual disminuía notablemente el tiempo y los costos de fabricación, logrando que sus productos sean más accesibles a la sociedad. (Tenório, 2011)

Además de la reducción de costos de producción, el Fordismo trajo consigo mejoras en la gestión de las personas, como lo es la disminución del horario laboral, reduciéndolo a 8 horas diarias, aumento del sueldo, con el fin de mejorar la productividad y la implementación de mano de obra femenina.

Movimiento Sindical

El movimiento sindical tuvo sus raíces en el siglo XIX, específicamente en el contexto de la revolución industrial en Europa y América del Norte. Durante la revolución industrial las fabricas comenzaron a crecer, debido a esto las necesidades de las empresas y los trabajadores cambiaron, es por esto que se juntaron a dialogar temas de interés. En un comienzo los principales temas a discutir era la explotación infantil, largas jornadas y las condiciones laborales, las cuales eran inadecuadas. (Cabuya, 1999)

En 1865 los niños que trabajan en la industria textil de Gran Bretaña eran cerca de 120.000 y sus edades iban desde los trece años, sus horarios laborales eran de 12 a 14 horas diarias, generalmente de pie. Las condiciones laborales y de vida de los obreros eran muy



duras, pues no eran considerados como parte importante del proceso, simplemente como mercancía. Eran víctimas de explotación y falta de derechos, aquí es cuando la lucha comenzó para poder optar a una mejora en su situación económica y laboral. (Prieto, 2006)

Durante los inicios de la década de 1930 la naturaleza de la relación entre los patrones y los trabajadores cambio notablemente. Esto fue debido a que los trabajadores plantearon a la dirección los problemas del sueldo y beneficios, los directivos se vieron en la necesidad de escucharlos, debido al poder vinculado a la fuerza de las negociaciones colectivas. (Cabuya, 1999)

Segunda Guerra Mundial

La segunda guerra mundial fue un suceso que afecto el estilo de vida y de trabajo de todo el mundo. En 1942 se presentaba ante el Parlamento Británico el *Social Insurance and Allied Services*, más conocido como Beveridge Report, informe publicado por el economista social William Beveridge, el cual proporcionaría un modelo para la política social en la Gran Bretaña de la posguerra. La visión de Beveridge era luchar contra la ociosidad, ignorancia, enfermedad, miseria y necesidad, o como lo llamaba él, los cinco gigantes. (UK Parliament, s.f.)

El trabajo realizado por el economista ayudo al desarrollo de nuevos sistemas de derechos sociales: desempleo, salud, pensiones, asistencia sanitaria. El Estado debía, además de garantizar los derechos políticos, también tenía que reconocer a los individuos un marco de derechos sociales y protección en general. (Llanos, 2013)

Tanto la primera, como la segunda guerra mundial provocaron que los hombres se movilizaran para acudir al frente por lo que la población femenina debía sustituir a los



hombres en sus lugares de trabajo. En la Gran Guerra inició con mayor fuerza la inserción de la mujer a la fuerza laboral, debido a que las industrias y comercios se comenzaron a quedar sin mano de obra a causa de la participación de los hombres en la guerra. Por consecuencia a esto es que, en 1914, en Reino Unido, se crea el Comité de Empleo de la Mujer, el cual para animar a las mujeres a sumarse a la fuerza laboral redactó varios programas. Sin embargo, no fue lo mismo en todos los países, esto debido a un pensamiento más tradicional y conservador, donde se decía que las mujeres rompían los cánones de la sociedad. Con la llegada de la Segunda Guerra las mujeres vuelven a sustituir a los hombres en sus puestos de trabajo, pero en los países donde esta labor fue más visible fueron en los países aliados. La ideología propuesta por Lenin, la cual menciona la importancia de la mujer para lograr la libertad, construir la democracia y el socialismo, impulsó la alfabetización y el acceso a grandes escuelas como medicina, escuelas obreras o pedagógicas. (Bezanilla, 2020)

Globalización

Definir la globalización es algo complicado, pues hoy en día está muy generalizado. Sin embargo, se puede decir que es un proceso multidimensional, donde se encuentra la economía, cultura, sociedad, política y cultura. Este proceso se relaciona con la implementación de nuevas tecnologías, las cuales pueden permitir un traspaso y elaboración de información, lo que a su vez permiten unir lugares del mundo que se encuentran distantes, mediante “on line”. Asimismo, este concepto hace referencia a libre circulación de bienes y servicios y mano de obra mediante el uso de las fronteras nacionales, lo cual implica una apertura de mercados. (Hirsch)

Este proceso ha tenido un impacto significativo en la gestión de recursos humanos, ya que la influencia de este último se deriva de las transformaciones que trae consigo la



globalización. Las empresas se ven obligadas a adaptarse a las cambiantes necesidades y expectativas que surgen en este contexto en evolución constante. (Aranguren A., 2006)

La globalización en conjunto con los avances tecnológicos contribuye a la movilidad de los recursos disponibles. Algunos de los cambios más significativos con relación a la movilidad son (Gómez, 2016):

- Procesos de Planificación de plantillas, reclutamiento y selección:
Gracias a la tecnología, ahora se puede reclutar el talento humano globalmente, sin importar las distancias. Las pruebas y entrevistas se pueden realizar de manera online, incluso algunas empresas cuentan con programas para evitar el fraude. Sin duda esto ahorra dinero y tiempo.
- Sistemas integrados de Gestión de Recursos Humanos: Los sistemas en los cuales se tiene la base de datos sobre el talento existente y también aquellos que tienen otras funciones de apoyo para el equipo de recursos humanos, le permiten automatizar muchos procesos, optimizando el tiempo.

Contribuciones teóricas

Elton Mayo

Reconocido psicólogo y sociólogo australiano, Elton Mayo fue el principal referente para la Teoría de las Relaciones Humanas. Esta teoría tiene sus orígenes en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company (Chicago), en esta planta se realizó un experimento en 1924, donde su principal objetivo era demostrar si existía una correlación entre la intensidad de las iluminaciones y la eficiencia de los operarios. Este experimento constó de 5 fases y gracias a éste fue que se lograron descubrimientos que cambiaron la forma



de entender, tanto social como psicológicamente a los trabajadores. Los estudios demostraron que las condiciones sociales y emocionales en el trabajo tenían un impacto significativo en la productividad y el bienestar de los trabajadores. (Sandoval, 2015)

Abraham Maslow

Reconocido psicólogo nacido en 1908, Abraham Maslow, es considerado el padre de la psicología humanista. En 1954, presenta por primera vez la *Teoría de la Motivación Humana*, en su libro “Motivación y personalidad”. Esta teoría es más bien conocida como La jerarquía de Necesidades de Maslow, en esta se presenta diferentes categorías de necesidades. Donde los niveles inferiores representan a las necesidades fundamentales y los superiores a las necesidades más complejas o autocumplidas. Las necesidades descritas por Maslow son las siguientes (Maslow, 1954):

- Necesidades fisiológicas: Son de origen biológico y están destinados a la supervivencia humana. Estas se consideran necesidades básicas e incluyen necesidades como respirar, beber agua, dormir, comer, tener relaciones sexuales y buscar refugio.
- Necesidades de seguridad: Una vez que las necesidades fisiológicas están en gran medida satisfechas, surge un segundo nivel de necesidades, que se centra en la seguridad, el orden, la estabilidad y la protección personal. Estas necesidades incluyen seguridad física, seguridad laboral, seguridad de ingresos y recursos, seguridad familiar, seguridad de la salud y seguridad de la propiedad personal contra el crimen.
- Necesidades de estima: Las personas de nuestra sociedad tienen una necesidad interna de ser valorados por los demás y por ellos mismos, estas

necesidades están orientadas hacia el reconocimiento como persona y su autoestima. Se pueden clasificar en dos conjuntos subsidiarios: el primero abarca el deseo de fuerza, logro, competencia, independencia y confianza en uno mismo. El segundo es el deseo de reputación o prestigio, este abarca el deseo de ser respetados por los demás y apreciado, lo que se puede entender como estatus, reconocimiento.

- Necesidad de autorrealización: A pesar de que las demás necesidades estén satisfechas, es normal esperar un descontento, esto podría significar la necesidad de crecimiento personal del individuo para que se realice y logré alcanzar su máximo potencial. Es el deseo de autosatisfacción.

- Necesidades estéticas: Representan el deseo humano de apreciar y experimentar la belleza y la creatividad en diversas formas, contribuyendo así a la riqueza de la vida y al bienestar espiritual.

Ilustración 1: Jerarquía de necesidades de Maslow



Fuente: Elaboración propia en base a “Motivación y Personalidad ” 1954



Douglas McGregor

Reconocido psicólogo y teórico de la gestión, Douglas McGregor, mediante su Teoría X y Teoría Y llevo a cabo notables aportes al campo de Recursos Humanos. Estas teorías surgen del comportamiento del líder observado por McGregor.

TEORÍA X: LA PERSPECTIVA TRADICIONAL DE LA DIRECCIÓN Y EL CONTROL

La Teoría X es un enfoque administrativo donde se asume una visión pesimista de la naturaleza humana en el contexto laboral. Esta teoría se basa en tres supuestos (McGregor & Cutcher-Gershenfeld, 2005):

1- *El ser humano promedio tiene aversión inherente al trabajo y lo evitará si puede:* Este supuesto implica que, si las personas tuvieran la opción, muchos, en su mayoría, no trabajarían. Con esto se podría explicar el control y supervisión de los gerentes hacía los trabajadores, ya que se espera que sus tareas no sean realizadas con entusiasmo.

2- *Debido a esta característica humana de aversión al trabajo, la mayoría de las personas deben ser coercionadas, controladas, dirigidas, amenazadas con castigo para hacer que realicen un esfuerzo adecuado para alcanzar los objetivos organizacionales:* Cuando la aversión al trabajo es superior a veces solo una amenaza del castigo logra persuadir a los trabajadores, llega un punto donde las recompensas no son suficientes y quieren cada vez más.

3- *El ser humano promedio prefiere ser dirigido, desea evitar la responsabilidad, tiene relativamente poca ambición, desea seguridad por encima de*



todo: Con esto se ve reflejada la perspectiva pesimista que se tiene sobre la motivación y actitud de los trabajadores en el trabajo.

TEORÍA Y: LA INTEGRACIÓN DE METAS INDIVIDUALES Y ORGANIZACIONALES

A diferencia de la teoría anterior, la Teoría Y es un enfoque administrativo donde la visión de la naturaleza humana es positiva y optimista, esta sostiene que, en condiciones adecuadas, las personas van a tener una motivación natural para realizar el trabajo. Esta teoría está basada en seis supuestos (McGregor & Cutcher-Gershenfeld, 2005):

- 1- El gasto de esfuerzo físico y mental en el trabajo debe ser tan natural como el juego y descanso.
- 2- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para provocar un esfuerzo hacia los objetivos organizacionales.
- 3- El compromiso con los objetivos es una función de las recompensas asociadas con sus logros.
- 4- El ser humano promedio aprende, bajo las condiciones adecuadas, no solo a aceptar sino a buscar la responsabilidad.
- 5- La capacidad para poner un relativamente alto grado de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales es ampliamente, no reducidamente, repartida a la población.
- 6- Bajo las condiciones de la vida industrial moderna, los potenciales intelectuales del ser humano promedio son utilizados de manera parcial.



Los supuestos sugieren que las estrategias de gestión deberían ser más flexibles y centrarse en el desarrollo de recursos humanos. Ven a los empleados como personas en crecimiento y adaptables, en lugar de estáticos. Los gerentes deberían adaptarse a las necesidades individuales en lugar de imponer controles estrictos. (McGregor & Cutcher-Gershenfeld, 2005)

Departamento o Administración de Recursos Humanos

Recursos Humanos es un área integral de una organización, ya que es imprescindible para un correcto funcionamiento. Esta área comprende distintas disciplinas, puesto que comprende conceptos de psicología industrial y organizacional, derecho laboral, entre otros. Los asuntos que son tratados por este departamento son de aspecto interno de la organización, externos o ambientales. (Chiavenato, 2011)

El departamento de recursos humanos es el encargado de gestionar el capital humano de toda organización, los objetivos de este departamento van a variar según la organización, pero se pueden mencionar algunos en común (Cardinal Paperless Experts, 2021):

- Atraer y retener el talento humano.
- Capacitar al personal.
- Cumplir con las regulaciones laborales y las leyes.
- Fomentar un ambiente laboral favorable.
- Alineación entre los departamentos.

La manera de organizar el departamento va a cambiar según la organización, puesto que debe adaptarse y depender de la situación organizacional que cuente. Por esto se dice que el área de recursos humanos es de carácter situacional, ya que según los elementos de la



entidad es como se organiza. Es por esto mismo que las técnicas utilizadas son flexibles y adaptables. (Chiavenato, 2011)

Como menciona Chiavenato en su libro Administración de Recursos Humanos, *“El área de RH no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia de las organizaciones mediante las personas, lo que permite condiciones favorables para que estas últimas logren sus objetivos individuales.”* (Chiavenato, 2011)

La administración de recursos humanos trabaja mediante un sistema integrado donde hay cinco áreas funcionales: dotación de personal, desarrollo de los recursos humanos, remuneración, seguridad y salud, y relaciones laborales y con los empleados. Estos serán explicados a continuación. (Wayne Mondy & Bandy Mondy , 2010)

- Dotación del personal: Mediante este proceso la organización se asegura de contar con la cantidad de trabajadores necesarios y con las habilidades requeridas para el cumplimiento de los objetivos.
- Desarrollo de los recursos humanos: Es la principal función de la administración de recursos humanos, consiste en la planeación de la carrera y actividades de desarrollo, capacitación, administración y evaluación de desempeño.
- Remuneración: Un correcto sistema de remuneración genera a los trabajadores recompensas adecuadas y equitativas.
- Seguridad y salud: En este punto se habla de la seguridad física y mental de los trabajadores dentro del ambiente laboral, con esto se refiere a la protección de las lesiones que son ocasionadas por accidentes laborales, y que se encuentren libres de enfermedades físicas y emocionales.



- Relaciones con los empleados y relaciones laborales: Las organizaciones están obligadas a reconocer a un sindicato y negociar para lograr un acuerdo.

La implementación de un departamento de recursos humanos depende de múltiples factores, como el tamaño de la organización, objetivos, entre otros. Las funciones que debe realizar RRHH va a variar según la institución, puesto que no todas tienen las mismas necesidades y posibilidades. Sin embargo, todas deberían contar con ciertas funciones, como las que se mencionaran a continuación (Ruiz Otero y otros, 2012):

- Planificación, reclutamiento y selección: El objetivo principal de la planificación es dotar a la organización de la cantidad precisa de trabajadores, como se mencionó anteriormente en “Dotación del personal”. Unas de las principales actividades de la planificación es la realización de análisis y descripción de los puestos de trabajos, planificación de plantillas, realización de los perfiles profesionales de los puestos de trabajo, reclutamiento y selección, entre otras actividades más.

Una de las principales acciones que una empresa debe realizar para cumplir con la cantidad de trabajadores necesarios para el cumplimiento de sus objetivos organizacionales son el reclutamiento y selección. El primero es un proceso indispensable, ya que es en este dónde se atrae a las personas que posean las cualidades apropiadas para el cargo en cuestión. Posterior al reclutamiento ocurre la selección, en este proceso se selecciona al candidato, dentro de todos los solicitantes, más óptimo según sus cualidades. (Wayne Mondy & Bandy Mondy , 2010)



- **Administración de personal:** Al momento de una nueva contratación surgen nuevas responsabilidades y trámites administrativos. Las principales actividades que se realizan con los trámites relacionados a las nuevas contrataciones son: Contratos de trabajos, elaboración de recibos de salarios, gestión de la incapacidad temporal por enfermedad, accidente y maternidad, entre otros.

- **Relaciones laborales:** Esta área de recursos humanos es la encargada de velar por la correcta relación laboral entre la empresa y los trabajadores. Algunas actividades importantes realizadas por esta área corresponden a negociación de los convenios colectivos, tratamiento de despidos, gestión de disciplina, negociación y tramitación de los paros y huelgas.

- **Seguridad y salud laboral:** Esta función corresponde a la prevención de accidentes laborales y de enfermedades. Algunas actividades claves necesarias para el correcto cumplimiento es organizar revisiones medicas periódicas, analizar y evaluar los costes del desarrollo de prevención de riesgos, asistencia en caso de enfermedad y accidente dentro de la jornada laboral.

- **Retribución y compensación:** La retribución busca principalmente establecer una estructura salarial que sea motivadora para los trabajadores, internamente equitativa y competitiva en relación con otras compañías, el objetivo principal es atraer, motivar y retener de manera efectiva a los trabajadores. La compensación busca principalmente abarcar tanto los beneficios sociales, salarios y servicios proporcionados a los trabajadores.



- **Beneficios sociales o servicios al trabajador:** Para mejorar la calidad de vida de los trabajadores, se deben establecer ciertas políticas con sus respectivas medidas. Estas buscan el equilibrio profesional y familiar, para lograr una mayor motivación en los trabajadores, lo que ayudará en la retención y atracción de nuevos talentos. Algunas de estas medidas son los seguros colectivos de vida, préstamos y anticipos, flexibilidad horaria, guarderías y cuidado de niños, entre otras medidas,

- **Desarrollo de los recursos humanos:** En este punto se habla del desarrollo de trabajadores dentro de la organización, motivación y esfuerzo en desarrollar sus labores. Dentro de las actividades a realizar se encuentra el diagnóstico y tratamiento del clima laboral, diseño y establecimiento de planes de carrera profesional, estudio de la motivación laboral e implementación de métodos de motivación.

- **Responsabilidad social de la empresa:** La responsabilidad social empresarial se considera una estrategia clave en la empresa. Esta estrategia implica compromisos con empleados y la sociedad en general, más allá de la ganancia inmediata, con el propósito de mejorar la competitividad y el valor agregado. Incluye valores sociales y medioambientales, generando confianza y credibilidad en consumidores e instituciones, lo que ofrece ventajas competitivas y motiva a los trabajadores. En lugar de ser un costo, se ve como una inversión con beneficios a largo plazo.



Recursos humanos, al igual que otro departamento, debe tener una estructura organizacional, actualmente existen más de un tipo, a continuación de mencionará el tipo que mejor se adaptan a recursos humanos.

- Estructura Matricial: Esta estructura combina dos enfoques de departamentalización, el funcional y de producto. El primero reúne a especialistas lo que permite compartir recursos, siendo una de sus principales desventajas la dificultad de coordinar las tareas para terminar en tiempo y dentro del presupuesto. La departamentalización por producto facilita la coordinación con el objetivo de cumplir con el tiempo y presupuesto. La matriz tiene como finalidad obtener las fortalezas de ambos enfoques. Debido a esto los trabajadores tienen dos jefes, lo cual crea una cadena de mando dual en la organización. (Robbins & Judge, 2009)

Externalización

La externalización es una estrategia que usan las empresas, la cual consiste en externalizar una actividad o función de algún departamento. Esto se hace mediante la contratación de servicios externos. La decisión de utilizar esta estrategia va a depender de muchos factores internos de la empresa. (Romero-Pérez, 2014)

Origen

La externalización, o como es conocido “outsourcing”, tiene su origen en Estados Unidos, se dice que nació a finales de la segunda guerra mundial, ya que muchas empresas estaban buscando estrategias que les permitieran reducir sus costos, por lo cual optaron por



tercerizar algunos de sus procesos. Pero en la década de 1970 fue cuando esta estrategia comienza a tener más presencia dentro de las empresas. (Luna, 2021)

Tipos de externalización

Dentro de una empresa la externalización se puede aplicar a más de un área, algunas comunes son recursos humanos, servicios financieros, servicios de aseo, servicios de seguridad, informáticos, por mencionar algunos. Los tipos más comunes de outsourcing son (SERVIAP GLOBAL, 2021):

- Procesos empresariales o BPO (Business Process Outsourcing):
Implica contratar a una empresa externa para que maneje ciertas funciones repetitivas de la organización, como la atención al cliente o la administración. BPO da flexibilidad y eficiencia a la organización, permitiendo un enfoque en sus actividades principales, como estrategias de marca y desarrollo de productos.
- Fabricación: Debido a que la fabricación de productos es bastante cara, las empresas suelen tercerizar su producción a países donde este proceso es mucho más económico, ya sea por su mano de obra y/o materias primas, donde incluso pagar el envío sigue siendo beneficioso para ellos. Sin embargo, esto no significa que pierden el control sobre el proceso o diseño, simplemente la gente que lo produce estará en otra localización.
- Tecnología de información: La informática, al ser una de las funciones más críticas, a menudo se externaliza debido a su ventajosa combinación de eficiencia y economía para la empresa. Los proveedores externos, con su experiencia, ofrecen una mayor seguridad de datos y permiten a la empresa contratar solo los servicios que realmente necesita, evitando gastos innecesarios.



- Profesional: Este enfoque de externalización es frecuentemente empleado cuando una empresa carece de la experiencia técnica necesaria para ejecutar un proyecto en particular. En estas circunstancias, la empresa contrata a un equipo externo con la capacitación requerida, lo que resulta en un ahorro significativo en costos en comparación con la contratación de un equipo interno.

- Multi-Sourcing: Cuando un gran proyecto requiere que una multitud de empresas de terceros trabajen para lograr una ambición conjunta, se conoce como subcontratación múltiple. La empresa subcontrata una tarea a una entidad que luego se comunicará con otros proveedores de servicios externos para gestionar diversas tareas relacionadas con la operación comercial. Esta metodología permite a las empresas hacerse con ideas y conocimientos generalizados sin tener que crear conexiones individuales por sí mismas.

Teorías

Teoría de Costos de Transacción (TCT)

Esta teoría fue desarrollada por Oliver Williamson, sostiene que las empresas también incurren en los costos de las transacciones comerciales, asimismo sugiere que las organizaciones pueden optar a realizar de manera interna actividades que antes eran realizadas en el mercado, esto con el objetivo de minimizar sus costos. Se basa en la racionalidad limitada y el oportunismo. Examina cómo las transacciones se organizan en función de factores como la especificidad de los activos, la incertidumbre y la frecuencia, considerando que ciertas inversiones costosas y la gestión de contratos impactan en los costos. Sostiene que las instituciones tienen el propósito fundamental de economizar los



costos de transacción, por lo que centra su atención en las transacciones y en los esfuerzos de las instituciones para economizar el costo de estas. (Solís Tepexpa, 2011)

Teoría de la ventaja comparativa

La teoría de la ventaja comparativa, formulada por David Ricardo como respuesta a la teoría absoluta de Adam Smith, aborda el proceso de comercio entre naciones. Esta teoría enfatiza la importancia de que una nación se especialice en la producción y exportación de los bienes y servicios en los que tiene una ventaja comparativa. Esto implica que una nación no debe limitarse a exportar solo el bien en el que es más productiva, sino que debe especializarse en varios bienes o sectores que sean más productivos en comparación con otros. Los bienes que resulten más costosos de producir deben ser importados. (Pedrosa, 2020)

Teoría de la Competencia Estratégica

Teoría desarrollada por Michael Porter, la cual se basa en las cinco fuerzas. (Alfonso, s.f.)

- **Competidores Potenciales:** Esta fuerza explica las dificultades que tendría una nueva empresa ingresar a una industria, estas dificultades son conocidas como barreras de entrada, cuando éstas son bajas es esperable que nuevas empresas logren ingresar al mercado con más facilidad, lo que provocaría un aumento en la competencia, reduciendo los beneficios para las empresas ya existentes en esa industria.

- **Poder de negociación de los proveedores:** Cuando los proveedores tienen un mayor poder de negociación estos pueden imponer precios más altos, como



también condiciones desfavorables para la empresa. Es decir, el control que tienen los proveedores es mayor al control de las empresas, con respecto a los suministros.

- **Productos sustitutos:** Son productos o bienes que pueden satisfacer las mismas necesidades. La existencia de estos productos limita la rentabilidad, ya que los clientes pueden optar por múltiples alternativas para satisfacer sus necesidades a un precio menor.

- **Poder de negociación de los compradores:** Cuando los clientes tienen el poder de influir en las empresas, al nivel de negociación, estos pueden exigir productos de mayor calidad, precios más bajos, entre otras exigencias.

- **Rivalidad entre empresas actuales:** Esta fuerza mide los niveles de intensidad de competencia directa entre las empresas en la industria, si el nivel es alto puede hacer que alcanzar beneficios sostenibles sea difícil para las empresas. Son varios puntos los que se deben estudiar para determinar el nivel como el ritmo de crecimiento de la industria, número de competidores y equilibrio entre ellos.

Evolución de la externalización en Chile

La externalización, también conocida como subcontratación, ha sido una práctica arraigada en Chile durante varias décadas. Durante el periodo desarrollista, la subcontratación, era considerada marginal, ya que se desviaba de las prácticas convencionales predominantes en ese momento. La irrupción de la revolución informática marcó un punto de inflexión al impulsar la adopción de la subcontratación, ya que la incorporación de la tecnología informática en la producción provocó la sustitución de herramientas físicas e instrumentos por una modalidad de producción que hace un uso más extenso de elementos virtuales. Este cambio permitió que la producción material se



volviera marginal, brindando así la oportunidad de externalizarla y enfocarse en el proceso productivo de mayor relevancia. (Echeverría Tortello, 2009)

Durante la dictadura militar (1973-1990) la externalización experimentó un impulso significativo, impulsado por la implementación de políticas económicas orientadas hacia el liberalismo y la apertura de mercados. En el marco de estas transformaciones, el Plan Laboral de 1979 representó un papel crucial al eliminar dos de las tres barreras jurídicas que regulaban la externalización: a) Prohibición de externalizar funciones que formaran parte de actividades permanentes de las empresas y b) Obligación de asegurar iguales condiciones laborales para trabajadores subcontratados en la industria minera. (Pérez Sepulveda, 2021)

En la década de los 90, la subcontratación emergió como un componente central de los encadenamientos productivos en varios sectores. Sin embargo, este enfoque también conllevó a efectos de precarización laboral. Como respuesta a esta dinámica, se llevaron a cabo estudios sectoriales y encuestas laborales, realizadas por la Dirección del Trabajo, que confirmaron estas tendencias. Dichas investigaciones revelaron que, al inicio de la década de 2000, más del 50% de las empresas en Chile optaban por la subcontratación, aunque solo el 8% de la fuerza laboral estaba externalizada. En el transcurso de los años, en 2006, se promulgó la Ley 20.123, conocida como "Ley de subcontratación", la cual regula esta actividad. (Pérez Sepulveda, 2021)

Marco legal de la subcontratación

Previo a 2006, en Chile no existía una ley que regulara la subcontratación como tal, había artículos de leyes que protegían a trabajadores, por ejemplo, el artículo 64 de la Ley 19.666 señala ““El dueño de la obra, empresa o faena será subsidiariamente responsable de las obligaciones laborales y previsionales que afecten a los contratistas en favor de los



trabajadores de éstos. También responderá de iguales obligaciones que afecten a los subcontratistas cuando no pudiere hacerse efectiva la responsabilidad a que se refiere el inciso siguiente”. En octubre de 2006 es promulgada la ley 20.123, la cual es encargada de regular la subcontratación. (Echeverría Tortello, 2009)

La finalidad de la Ley 20.123 es regular la dinámica laboral asociada con la subcontratación, tanto en lo referente al funcionamiento de las empresas de servicios transitorios como al contrato de trabajo de servicios transitorios. La legislación establece claramente la naturaleza del trabajo en régimen de subcontratación, delineando las responsabilidades tanto laborales como previsionales. Además, aborda de manera integral el funcionamiento de las empresas de servicios transitorios. (MINISTERIO DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, 2007)

La Ley 20.123 establece normas para proteger a los trabajadores en régimen de subcontratación y en empresas de servicios transitorios. Algunos de los artículos que los protegen son (MINISTERIO DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, 2007):

Artículo 183-B: La empresa principal es solidariamente responsable de las obligaciones laborales y previsionales de los contratistas en favor de los trabajadores de estos últimos. Esta responsabilidad está limitada al periodo en que los trabajadores prestan servicios en régimen de subcontratación para la empresa principal.

Artículo 183-E: La empresa principal deberá adoptar las medidas necesarias para proteger eficazmente la vida y salud de todos los trabajadores que laboran en su obra, empresa o faena, cualquiera sea su dependencia, en conformidad a lo dispuesto en el artículo



66 bis de la Ley N° 16.744 y el artículo 3° del decreto supremo N° 594, de 1999, del Ministerio de Salud.

Además de los artículos mencionados anteriormente también hay otros con relevancia, algunos de ellos son (MINISTERIO DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, 2007):

Artículo 183-K: Las empresas de servicios transitorios deben inscribirse en un registro especial y público que al efecto llevará la Dirección del Trabajo. Al solicitar su inscripción en tal registro, la empresa respectiva deberá acompañar los antecedentes que acreditan su personalidad jurídica, su objeto social y la individualización de sus representantes legales.

Artículo 183-L: Toda persona natural o jurídica que actúe como empresa de servicios transitorios sin ajustar su constitución y funcionamiento a las exigencias establecidas en este Código, será sancionada con una multa a beneficio fiscal de ochenta a quinientas unidades tributarias mensuales.

Artículo 183-M: El Director del Trabajo podrá, por resolución fundada, ordenar la cancelación de la inscripción del registro de una empresa de servicios transitorios, en los siguientes casos: por incumplimientos reiterados y graves de la legislación laboral o provisional, o por quiebra de la empresa de servicios transitorios, salvo que se decrete la continuidad de su giro.

Artículo primero transitorio: Las empresas que, a la fecha de publicación de la presente ley, desarrollen actividades reguladas por la misma, deberán presentar su solicitud de inscripción, dentro del plazo de 180 días a contar de su vigencia.



Tamaño de empresas en Chile

En Chile, las empresas pueden ser categorizadas no solo según sus ingresos anuales por ventas, sino también en función del número de empleados que emplean.

Según los ingresos anuales por ventas, se clasifican de la siguiente manera (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2014):

- Microempresa: 0 - 2.400UF
- Pequeña empresa: 2.400,01UF - 25.000UF
- Mediana empresa: 25.000,01UF - 100.000UF
- Grande empresa: 100.000,01UF y más

Según la cantidad de trabajadores, se clasifican de la siguiente manera (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2014):

- Microempresa: 0 - 9
- Pequeña empresa: 10 - 49
- Mediana empresa: 50 - 199
- Grande empresa: 200 y más



DESARROLLO

Beneficios de los distintos tipos de externalización

Como se indicó previamente, los enfoques más frecuentes de externalización abarcan Procesos Empresariales (BPO), Fabricación, Tecnología de la Información, Profesional y Multi-Sourcing. La elección de un determinado tipo de externalización por parte de una empresa se fundamenta en la evaluación de los beneficios potenciales derivados de dicha decisión. Entre los beneficios que pueden obtener, según el tipo de externalización, se encuentran:

- Procesos Empresariales (BPO): Los beneficios que se obtienen al optar por BPO son tres principalmente (Atcom, 2017):
 - Centralizar el núcleo del negocio: Al delegar la producción a un experto en Procesos Empresariales (BPO), la empresa subcontratante puede centrarse de manera más exhaustiva en las operaciones fundamentales de su negocio.
 - Transferencia de riesgos: La empresa subcontratante transfiere los riesgos asociados con las operaciones externalizadas a los expertos en BPO.
 - Reducción de costos: La empresa subcontratante logra una disminución de costos al asignar los riesgos y la gestión de procesos a terceros, en este caso a la empresa externalizadora en BPO.
- Fabricación: Este modelo de externalización proporciona diversos beneficios económicos, entre los cuales se incluyen (Intran, s.f.):



- Menor costo inicial y riesgo financiero: Los costos se ven reducidos al abordar cambios en líneas de productos sin comprometer el capital empresarial. Los riesgos se minimizan al evitar inversiones significativas en instalaciones. Además, al externalizar la fabricación se elimina la necesidad de invertir en conocimientos, y son los proveedores externos quienes asumen los gastos imprevistos, aliviando así a la empresa de posibles costos adicionales.
- Claridad de propósito: Al externalizar la fabricación o parte de ella, permite a la empresa centrarse en su negocio principal.
- Calidad y tiempo en llegar al mercado: La fabricación de calidad involucra procesos y personas. Los fabricantes con contratos suelen superar a las nuevas empresas en términos de calidad debido a la experiencia y el tiempo necesario para desarrollar un sistema de fabricación eficiente. Los problemas de calidad durante la preproducción pueden provocar retrasos significativos en el lanzamiento del producto.
- Tecnología de la información: Los servicios informáticos han adquirido una relevancia significativa en el ámbito empresarial. Por esta razón, algunas empresas optan por externalizar sus funciones de Tecnologías de la Información (TI), aprovechando así diversos beneficios. Entre estos, se destacan (Ruiz, 2021):
 - Asistencia inmediata y soporte presencial o remoto: En el entorno empresarial actual, es esencial que las compañías mantengan una infraestructura de Tecnologías de la Información (TI) operativa y ágil. La externalización de los servicios de TI emerge como una estrategia



crucial para asegurar esta operatividad ininterrumpida y fortalecer la resiliencia frente a posibles fallos y caídas, algo que ninguna empresa puede permitirse en un contexto donde la paralización por problemas informáticos resulta inaceptable.

- Reducción de costes: Los modelos contemporáneos, al ofrecer flexibilidad y personalización, posibilitan la reducción de costos para las empresas. La combinación de estas características con opciones de pago por uso permite a las empresas contratar servicios conforme a sus necesidades específicas. Esta flexibilidad permite a la empresa contratar servicios según sus necesidades inmediatas. Esta estrategia, al concentrar el presupuesto de Tecnologías de la Información (TI) en soluciones esenciales, potencia la eficiencia y la adaptabilidad de los recursos informáticos de la empresa.
- Incremento de la eficacia y reducción de riesgos: La experiencia aportada por una empresa externa especializada se vuelve crucial, especialmente en un contexto donde las amenazas de ciberseguridad continúan en aumento, generando riesgos significativos. La necesidad de contar con herramientas constantemente actualizadas se vuelve imperativa para abordar de manera efectiva estas amenazas.
- Profesional: Optar por la contratación externa de un equipo o servicio conlleva diversos beneficios, destacando entre ellos (Atcom, 2018):
 - Disposición de Profesionales: Al decidir contratar un equipo especializado para abordar un proyecto particular, la empresa obtiene la ventaja de contar con profesionales altamente capacitados y



especializados en la materia específica del proyecto. Esta elección garantiza que el equipo dedicado al proyecto tenga el conocimiento y la experiencia necesarios para llevar a cabo las tareas de manera eficiente y exitosa.

- Ahorro de tiempo: La delegación de trabajo a especialistas externos libera a los empleados internos de la carga de esas responsabilidades específicas, permitiéndoles optimizar su tiempo y enfoque en tareas más estratégicas y productivas.
- Multi-Sourcing: Como una estrategia empresarial que delega distintos componentes de un proyecto o procesos a diversos proveedores externos en lugar de depender exclusivamente de uno, la subcontratación múltiple comparte los beneficios inherentes a otras formas de externalización. Entre estos beneficios, los más destacados incluyen:
 - Reducción de costos: Externalizar funciones o procesos a un proveedor externo permite a la empresa optimizar sus costos al eliminar o reducir gastos asociados con la capacitación del personal, la contratación y otros aspectos.
 - Mayor eficiencia y agilidad: La contratación de servicios externos permite a las empresas concentrarse en su actividad principal, beneficiándose de la eficiencia proporcionada por expertos externos. Asimismo, este enfoque brinda mayor flexibilidad en la gestión de los negocios, capacitando a la empresa para adaptarse de manera más efectiva a las necesidades cambiantes del entorno empresarial.



Beneficios de la externalización de Recursos Humanos

Al abordar la externalización de recursos humanos, resulta imperativo reconocer la diversidad de enfoques disponibles para llevar a cabo esta práctica. No obstante, se abordarán los beneficios de manera más general, dado que, como ha sido evidenciado con antelación, la mayoría de las estrategias de externalización comparten beneficios consustanciales. Este enfoque holístico permite una apreciación más profunda de los beneficios clave, las cuales suelen estar asociadas con eficiencia, especialización y flexibilidad, entre otros aspectos positivos, que suelen derivarse de la externalización de funciones relacionadas con recursos humanos.

Los principales beneficios derivadas de la externalización de recursos humanos incluyen (1MIB, 2023):

- Reducción de costes: Mediante la externalización, la empresa prescinde de la necesidad de realizar inversiones sustanciales en la contratación y formación de personal interno, así como en la adquisición de tecnologías especializadas. Esta opción permite optimizar la gestión de los recursos disponibles y mejorar la eficacia operativa.
- Conseguir el mejor talento: Externalizar recursos humanos simplifica el proceso de contratación, ya que la empresa subcontratada asume la responsabilidad de identificar al candidato más idóneo conforme a los requisitos establecidos. La experiencia de la empresa subcontratada genera confianza en que el proceso se llevará a cabo de manera eficiente, generando resultados positivos.
- Administración de nóminas: La externalización de funciones de Recursos Humanos también implica encomendar la responsabilidad y gestión completa del proceso de



nómina a un proveedor externo especializado. Esta estrategia de externalización tiene como objetivo principal disminuir la carga administrativa y mitigar el riesgo de errores en los pagos, permitiendo así que la empresa concentre sus recursos y esfuerzos en sus funciones principales.

- Reducción de la tasa de rotación: La entidad subcontratada asume la responsabilidad de comunicar de manera efectiva los diversos aspectos de la empresa, tales como los detalles corporativos, los beneficios salariales y la política empresarial. Además de ello, se encarga de cultivar y mantener una relación saludable y positiva entre el empleador y el trabajador. Esta gestión proactiva de la relación laboral contribuye significativamente a la reducción de la tasa de rotación, promoviendo así la estabilidad en el equipo laboral.
- Relaciones con los empleados: Esta consideración está intrínsecamente ligada al punto anteriormente abordado, dado que la externalización facilita la gestión de conflictos a través de un equipo especializado y competente en recursos humanos. Este equipo tiene la capacidad de abordar y resolver eficientemente los conflictos internos que puedan surgir en la empresa, contribuyendo así a la construcción de una relación positiva entre ella y sus empleados.
- Ahorro de tiempo: La delegación de funciones específicas, como la contratación, a un proveedor especializado proporciona a la empresa la ventaja de ahorrarse todo el proceso asociado, permitiéndole canalizar ese tiempo hacia las necesidades prioritarias de la organización.



Modalidades de externalizar Recursos Humanos

La externalización de recursos humanos ha emergido como una estrategia empresarial clave para optimizar la gestión del capital humano. En un entorno dinámico y competitivo, las empresas buscan eficiencia y especialización en las funciones relacionadas con el personal. La externalización en este ámbito ofrece diversas modalidades que permiten delegar responsabilidades específicas o la gestión completa de procesos de recursos humanos a proveedores externos especializados. Esta práctica no solo permite a las empresas centrarse en sus competencias fundamentales, sino que también proporciona flexibilidad y acceso a experiencia especializada para una gestión más efectiva del talento y las relaciones laborales.

A pesar de la diversidad de enfoques disponibles en la externalización de recursos humanos, se explorarán con mayor detalle las tres modalidades más ampliamente empleadas.

- Externalización de Procesos de Reclutamiento (RPO): Esta estrategia actúa como una extensión integral del departamento de recursos humanos, donde la empresa decide externalizar una parte o la totalidad del proceso de reclutamiento a un proveedor especializado externo. En este enfoque, la colaboración con un tercero no solo implica una distribución de responsabilidades, sino que también implica la transferencia de conocimientos especializados y prácticas eficientes en el ámbito del reclutamiento y selección de personal. Esta externalización proporciona a la empresa no solo la oportunidad de optimizar el tiempo y los recursos internos, sino también de aprovechar la experiencia y la eficacia de un proveedor externo, contribuyendo así a una gestión más eficiente y estratégica del capital humano. (Randstad, 2018)

Esta estrategia permite a la empresa una gestión más integral del proceso de reclutamiento a través del modelo de Externalización de Procesos de Reclutamiento.



Con RPO, se diseñan estrategias completas con una visión a medio y largo plazo, ajustadas de manera específica a las necesidades particulares de la empresa. Este enfoque no solo facilita una cobertura más amplia en la contratación, sino que también impulsa una planificación más estratégica y alineada con los objetivos a largo plazo de la empresa. (Adecco, s.f.)

- Externalización de la Administración de Nóminas: La externalización de la gestión de nóminas emerge como una práctica recurrente en el entorno empresarial, desencadenando una significativa disminución de la carga laboral en el departamento de recursos humanos. Este enfoque presenta una ventaja fundamental al garantizar la puntualidad en la entrega de las nóminas a los trabajadores, proporcionando así una mayor eficiencia en el proceso salarial. Además, la externalización contribuye a minimizar los errores que comúnmente se pueden presentar en la elaboración de las nóminas, asegurando una mayor precisión y conformidad con las regulaciones laborales. Esta estrategia no solo optimiza los recursos internos, sino que también mejora la experiencia del empleado al proporcionar información salarial de manera oportuna y precisa. (Vargas, 2021)
- Externalización de Procesos Completos de Recursos Humanos (HR BPO): En contraste con las modalidades previas, esta opción implica la contratación de un proveedor externo encargado de gestionar integralmente los procesos del departamento de Recursos Humanos, abarcando aspectos como la gestión de nóminas, el reclutamiento, la formación, entre otros. Al delegar la administración de Recursos Humanos a proveedores externos especializados, la empresa tiene la capacidad de centrarse en el núcleo de su negocio, lo que resulta en un incremento palpable de su eficiencia operativa. Este enfoque estratégico no solo optimiza los



recursos internos, sino que también facilita una mayor dedicación a las actividades esenciales para el crecimiento sostenible de la organización. (Peopleforce, s.f.)

Análisis FODA para externalizar recursos humanos

La aplicación de un análisis FODA proporciona una visión completa de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas vinculadas a la externalización de Recursos Humanos. Este enfoque analítico permite que la empresa tome decisiones informadas y estratégicas en relación con la adopción o no de esta práctica empresarial. La evaluación cuidadosa de estos elementos facilita una comprensión más profunda de los posibles beneficios y desafíos asociados con la externalización de Recursos Humanos, respaldando así una toma de decisiones fundamentada y alineada con los objetivos organizativos.

- Fortalezas:

- Eficiencia Operativa: La externalización de Recursos Humanos posibilita que la empresa se enfoque en sus competencias centrales, potenciando así la eficiencia operativa al dirigir recursos hacia actividades fundamentales y estratégicas. Este enfoque estratégico no solo libera al equipo interno de tareas administrativas, sino que también optimiza la dedicación de recursos hacia aspectos críticos del negocio, favoreciendo un rendimiento operativo más eficaz y alineado con los objetivos organizacionales.
- Acceso a Experiencia Especializada: La externalización proporciona a la empresa acceso privilegiado a conocimientos y habilidades especializadas en el ámbito de Recursos Humanos. Al colaborar con proveedores externos experimentados, la empresa no solo obtiene prácticas actualizadas, sino que



también accede a conocimientos y estrategias innovadoras en la gestión del capital humano. Este enfoque permite a la empresa mantenerse a la vanguardia en la evolución de las prácticas de recursos humanos, enriqueciendo así la calidad y eficacia de la gestión de su personal.

- Flexibilidad en la Gestión del Personal: Posibilita la rápida adaptación de la fuerza laboral de acuerdo con los requerimientos empresariales, sin generar costos adicionales, proporcionando así una mayor flexibilidad en la administración del personal.
- Oportunidades:
 - Reducción de costes: Como se ha mencionado anteriormente, a través de la externalización, la empresa elimina la obligación de realizar inversiones significativas en la contratación y capacitación de empleados internos. Esta alternativa posibilita la optimización de la gestión de los recursos disponibles y la mejora de la eficiencia operativa de la empresa.
 - Acceso a tecnologías innovadoras: La externalización ofrece la posibilidad de aprovechar las tecnologías más recientes y enfoques innovadores en la administración de Recursos Humanos. Los proveedores especializados generalmente lideran las tendencias tecnológicas, otorgando a la empresa la capacidad de incorporar soluciones más avanzadas y eficientes en este ámbito.
- Debilidades:
 - Dependencia del proveedor: La dependencia del proveedor en la externalización de recursos humanos representa un riesgo significativo, ya que una empresa confía en un proveedor externo para funciones críticas. Esto puede resultar en interrupciones del servicio, pérdida de control directo sobre



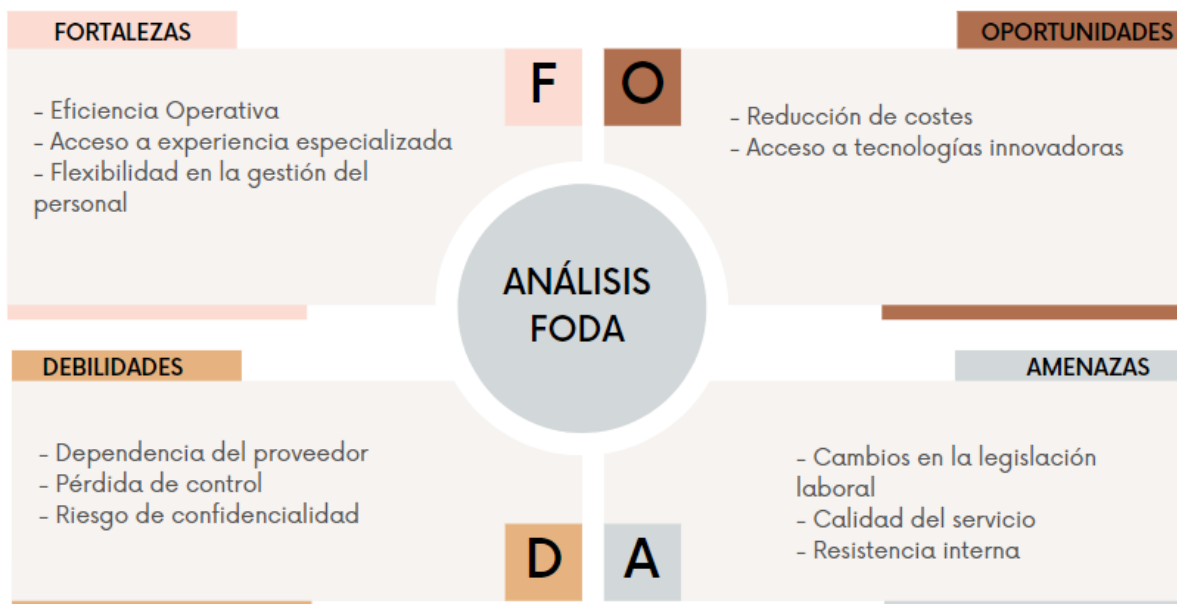
procesos y limitación de flexibilidad. Para mitigar estos riesgos, es crucial diversificar proveedores, establecer contratos sólidos y mantener una comunicación constante para garantizar la continuidad y adaptabilidad frente a cambios en las necesidades empresariales.

- Pérdida de control: La pérdida de control inherente a la externalización se manifiesta en la reducción de la supervisión directa e influencia sobre los procesos internos de gestión de personal. Esta carencia de control puede impactar negativamente en la adaptabilidad y la capacidad de la empresa para administrar de manera efectiva su fuerza laboral.
- Riesgo de confidencialidad: La externalización implica compartir información sensible con terceros, aumentando el riesgo de filtraciones de datos o violaciones de la privacidad. La confianza en proveedores externos para gestionar funciones críticas de recursos humanos puede exponer a la empresa a amenazas cibernéticas o malas prácticas. Es esencial implementar medidas de seguridad rigurosas y supervisar de cerca la gestión de datos para garantizar la integridad y confidencialidad de la información empresarial.
- Amenazas:
 - Cambios en la legislación laboral: Cambios en la legislación laboral pueden introducir desafíos adicionales para las empresas que externalizan recursos humanos. Estos cambios afectan aspectos como políticas de contratación y beneficios, requiriendo una adaptación proactiva de las prácticas empresariales para garantizar la conformidad y evitar riesgos legales.
 - Calidad del servicio: La calidad del servicio de un proveedor externo impacta directamente en la satisfacción de los empleados y en la reputación de la

empresa. Un rendimiento deficiente en áreas clave de gestión de recursos humanos puede afectar la moral del personal y dañar la percepción externa de la empresa en el mercado. La elección cuidadosa y supervisión continua de los proveedores externos son cruciales para mantener la integridad de la marca empresarial.

- Resistencia interna: Los empleados internos a menudo se resisten a la externalización debido al temor de perder empleo o experimentar una disminución en la calidad de la gestión de personal. La inquietud sobre la estabilidad laboral y la percepción de una atención menos personalizada contribuyen a esta resistencia. Abordar estas preocupaciones requiere comunicación transparente y garantías de seguridad laboral para demostrar los beneficios de la externalización sin comprometer la calidad del trabajo ni la seguridad laboral.

Ilustración 2: Análisis FODA. Externalización de recursos humanos



Fuente: Elaboración propia (2023)



Casos de éxito en Chile

En el dinámico entorno empresarial de Chile, la externalización de recursos humanos se ha consolidado como una estrategia esencial para optimizar operaciones y concentrarse en competencias clave. Diversas empresas han recurrido a proveedores especializados para gestionar tareas como el reclutamiento, la administración de nóminas y la gestión de beneficios. Los casos de éxito en este ámbito demuestran que la externalización no solo reduce costos y mejora la eficiencia, sino que también permite a las organizaciones acceder a tecnología avanzada y a prácticas de vanguardia, asegurando una gestión de recursos humanos más ágil y eficaz.

En el ámbito de la externalización de recursos humanos en Chile, destacan diversas empresas dedicadas a este rubro. Entre ellas, TALANA y BUK sobresalen por sus innovadoras soluciones tecnológicas y servicios integrales de gestión de recursos humanos. Sin embargo, otras empresas como Adecco Chile, Randstad Chile, ManpowerGroup Chile y ECR Group también juegan un papel crucial. Estas compañías ofrecen una amplia gama de servicios, desde la administración de nóminas y la gestión de beneficios hasta el reclutamiento y la consultoría estratégica. Gracias a estas organizaciones, las empresas chilenas pueden acceder a herramientas esenciales para mejorar su eficiencia operativa y adaptarse rápidamente a los cambios del mercado.

BUK

BUK es una empresa destacada a nivel global, la cual se especializa en la externalización de recursos humanos y consultorías. Con una sólida presencia en Chile, BUK se ha consolidado como un referente en la implementación de soluciones tecnológicas innovadoras y servicios integrales que abarcan desde la administración de nóminas y gestión



de beneficios hasta la consultoría estratégica y la gestión de talento. Esta empresa se distingue por su capacidad para ofrecer a sus clientes herramientas avanzadas y prácticas de vanguardia que optimizan la eficiencia operativa y facilitan la adaptación a los constantes cambios del mercado.

El éxito de BUK se evidencia en su expansión a múltiples países de América Latina, incluyendo México, Brasil, Colombia y Perú. Esta expansión refleja la notable capacidad de la empresa para adaptarse a las necesidades específicas de cada mercado, ofreciendo soluciones personalizadas que respetan tanto la cultura como las normativas de cada país, lo cual ha sido ampliamente aceptado y valorado. (Gallardo, 2022)

El compromiso con la innovación tecnológica constituye una de las principales fortalezas de BUK. Desde 2022, su infraestructura se encuentra alojada en los servidores de Amazon Web Services (AWS), lo que les permite acceder a una amplia gama de herramientas del ecosistema tecnológico de AWS. Además, BUK realiza respaldos diarios de la información de sus clientes, garantizando la continuidad del servicio en caso de fallos. Asimismo, la empresa utiliza un lenguaje de programación amigable, lo que facilita el desarrollo rápido y eficiente de nuevas funcionalidades. (BUK, 2022)

BUK ofrece una gama completa de servicios de gestión de recursos humanos, adaptados a las necesidades de sus clientes. Estos servicios incluyen (BUK):

- Administración de nóminas: Al encargarse de las nóminas se asegura de mantener una precisión y cumplimiento de las normativas legales, lo que va a permitir a la empresa cliente centrarse en sus actividades principales.



- Gestión del talento: BUK apoya a sus clientes en la identificación, desarrollo y retención del talento, asegurando que tengan el personal adecuado para alcanzar sus metas.
- Consultoría estratégica: Proporciona asesoramiento experto para ayudar a las empresas a desarrollar estrategias efectivas de recursos humanos que alineen los objetivos empresariales con la gestión del talento.
- Gestión del beneficio: BUK ayuda a diseñar y administrar programas de beneficios para empleados que no solo cumplen con las expectativas legales, sino que también aumentan la satisfacción y retención de los empleados

En un entorno empresarial en constante evolución, BUK sobresale por su capacidad para facilitar la rápida adaptación de las empresas. Sus soluciones permiten a las organizaciones mejorar la eficiencia operativa, reducir costos y aumentar la productividad. Al externalizar funciones clave de recursos humanos a BUK, las empresas pueden concentrarse en sus competencias principales, con la confianza de que sus necesidades de recursos humanos están gestionadas por expertos.

TALANA

TALANA es una empresa chilena que se especializa en la externalización de recursos humanos y la implementación de soluciones tecnológicas innovadoras. Con un enfoque centrado en la digitalización y la eficiencia, TALANA ha emergido como un líder en el mercado chileno, ofreciendo una plataforma integral que cubre desde la administración de nóminas y gestión de beneficios hasta la comunicación interna y la gestión del talento. Su compromiso con la innovación y la facilidad de uso ha hecho que esta empresa sea una opción



preferida para muchas empresas que buscan optimizar sus operaciones de recursos humanos y adaptarse rápidamente a los cambios del mercado.

La presencia de TALANA en el mercado chileno se distingue por su profunda comprensión de las necesidades y desafíos específicos del sector. Este entendimiento ha sido un factor clave para su éxito y ha permitido a la empresa expandirse más allá de las fronteras nacionales, alcanzando mercados como el peruano. Actualmente, TALANA cuenta con más de 5.000 clientes distribuidos entre Chile y Perú, lo que evidencia su capacidad para adaptarse a diferentes contextos y ofrecer soluciones efectivas y personalizadas que satisfacen las exigencias de sus usuarios en ambos países. (Diario El referente, 2023)

TALANA se distingue por su plataforma tecnológica avanzada que integra todos los aspectos de la gestión de recursos humanos. Utilizando herramientas digitales para automatizar y simplificar procesos, ofrece soluciones intuitivas y fáciles de usar para los empleados. Entre sus innovaciones se destacan una plataforma integral que abarca la administración de nóminas, gestión de beneficios, comunicación interna y gestión del talento; una interfaz amigable diseñada para facilitar el uso tanto a administradores de recursos humanos como a empleados; y la automatización de tareas manuales y repetitivas, permitiendo un enfoque más estratégico en la gestión de recursos humanos. (Pallotta, 2023)

Esta empresa ofrece una gama completa de servicios diseñados para cubrir todas las necesidades de recursos humanos que pueda requerir su cliente. Estos servicios incluyen (TALANA):

- Comunicación interna: Soluciones diseñadas para optimizar la interacción dentro de la empresa, promoviendo un ambiente laboral más colaborativo y eficiente



- Gestión de beneficios: Implementación y administración de programas de beneficios personalizados que mejoran la retención y satisfacción de los empleados
- Administración de nóminas: Gestión precisa y eficiente de nóminas, garantizando el estricto cumplimiento de todas las normativas legales vigentes. Esto asegura no solo la exactitud en los pagos y deducciones, sino también la satisfacción y tranquilidad de los empleados, al recibir su remuneración de manera puntual y correcta. Además, se minimizan riesgos legales y se optimizan los recursos administrativos, lo que contribuye a un entorno laboral más confiable y profesional.
- Gestión del talento: Soluciones para la identificación, desarrollo y retención de talento, alineando las capacidades del personal con los objetivos estratégicos de la empresa. Estas herramientas facilitan la detección de habilidades, promueven el crecimiento profesional mediante formación y desarrollo, y aseguran la permanencia de los talentos clave, fortaleciendo la competitividad y el éxito a largo plazo de la organización.

TALANA ofrece soluciones que permiten a las empresas adaptarse al cambio constante con el que se caracteriza el entorno empresarial. Gracias a la automatización de procesos y la digitalización de la gestión de recursos humanos no solo mejoran la eficiencia operativa, sino que también liberan tiempo para que los líderes empresariales se concentren en áreas estratégicas. Esto se traduce en una mayor capacidad de respuesta y adaptación a las demandas del mercado.

Otras empresas

- Adecco Chile, una destacada empresa global en soluciones de recursos humanos, se especializa en la externalización de servicios como administración de nóminas,



reclutamiento, gestión de beneficios y consultoría estratégica. Con una sólida presencia en el mercado chileno, Adecco combina su experiencia internacional con un profundo conocimiento local para ofrecer soluciones tecnológicas avanzadas que optimizan la eficiencia operativa y facilitan la adaptación a los cambios del mercado. Sus plataformas digitales y sistemas de gestión del talento permiten a las empresas mejorar la productividad y centrarse en sus competencias principales, confiando en la experiencia de Adecco para gestionar sus recursos humanos de manera efectiva. (Adecco)

- Randstad Chile es una empresa líder en soluciones de recursos humanos que ofrece una gama integral de servicios, incluyendo administración de nóminas, reclutamiento y selección, gestión de beneficios y consultoría estratégica. Destacada por su uso de tecnologías avanzadas y herramientas digitales, automatiza y simplifica procesos para mejorar la eficiencia operativa. Su capacidad para combinar experiencia global con un profundo conocimiento del mercado local les permite adaptar soluciones a las normativas y necesidades específicas de las empresas chilenas. Con un enfoque en la gestión del talento y el análisis de datos, Randstad Chile ayuda a las organizaciones a tomar decisiones estratégicas informadas y a adaptarse rápidamente a un entorno empresarial en constante cambio. (Randstad)
- ManpowerGroup se diferencia de otras empresas de recursos humanos por su combinación de experiencia global y profundo conocimiento local, lo que le permite ofrecer soluciones adaptadas a las particularidades del mercado chileno. Destacada por su enfoque en la innovación tecnológica, utiliza herramientas avanzadas para automatizar procesos y mejorar la eficiencia operativa, abarcando una amplia gama de servicios desde la administración de nóminas y reclutamiento hasta la gestión de



beneficios y consultoría estratégica. Su capacidad para proporcionar asesoría estratégica y adaptarse rápidamente a los cambios del entorno empresarial, junto con su red de talento global, le permite ofrecer soluciones integrales y flexibles que responden a las necesidades específicas de cada cliente, facilitando así una gestión efectiva y alineada con los objetivos empresariales. (ManpowerGroup)

Recomendaciones de externalización de recursos humanos según tamaño y posibles necesidades de la empresa

La externalización de recursos humanos (RRHH) se ha convertido en una estrategia clave para mejorar la eficiencia operativa y competitividad de las empresas en Chile. Sin embargo, las necesidades y beneficios específicos de externalizar pueden variar significativamente según el tamaño de la empresa.

Pequeña empresa

Las empresas calificadas como pequeñas son aquellas que cuentan con un máximo de 49 trabajadores y cuyos ingresos anuales no superan las 25.000 UF. Considerando sus posibles necesidades, tales como la reducción de costos operativos, el cumplimiento normativo y el acceso a talentos especializados, se recomienda la externalización de los siguientes procesos:

- Administración de nóminas: Externalizar la administración de nóminas permite a las pequeñas empresas asegurar el cumplimiento de la normativa vigente, minimizando errores y sanciones asociadas. Esta externalización libera tiempo y recursos, permitiendo a la empresa centrarse en actividades estratégicas que favorezcan su crecimiento y desarrollo.



- **Reclutamiento y selección:** Contratar servicios de reclutamiento permite a las pequeñas empresas acceder a una red más amplia de candidatos y agilizar el proceso de contratación. Esto es crucial para empresas que carecen del tiempo o los recursos necesarios para realizar búsquedas exhaustivas.
- **Gestión de beneficios:** Externalizar la gestión de beneficios ayuda a ofrecer paquetes competitivos sin necesidad de contar con un equipo interno especializado, mejorando la satisfacción y retención de empleados.

Mediana empresa

Las empresas calificadas como medianas son aquellas que cuentan con un mínimo de 50 y máximo de 199 trabajadores y cuyos ingresos anuales fluctúan entre los 25.000 UF y 100.000UF. Considerando que sus necesidades pueden ser, optimización de procesos, desarrollo de talento interno, se recomienda la externalización de los siguientes procesos:

- **Capacitación:** Externalizar los programas de formación y desarrollo permite mejorar las competencias del personal, incrementando la productividad y preparando a la empresa para afrontar futuros desafíos.
- **Administración de nóminas y beneficios:** Externalizar estos servicios le permite a la empresa mantener una eficiencia operativa y garantiza el cumplimiento de la normativa. También permite que los trabajadores reciban los beneficios adecuados, lo cual mejora la satisfacción y retención del personal.
- **Consultoría estratégica en RRHH:** Contar con expertos externos en recursos humanos puede proporcionar una visión estratégica y objetiva, ayudando a la empresa a alinear sus políticas de recursos humanos con sus objetivos corporativos a largo plazo.



- **Reclutamiento y selección:** Permite acceder a una red más amplia de candidatos y agilizar el proceso de contratación, crucial para empresas que requieren talento especializado, pero no disponen del tiempo o los recursos para realizar búsquedas exhaustivas.

Grande empresa

Las empresas calificadas como grandes son aquellas que cuentan con un mínimo de 200 y no cuenta con un máximo de trabajadores y cuyos ingresos anuales son mínimo 100.000UF y no tienen un máximo. Considerando que sus necesidades pueden ser eficiencia y automatización, gestión estratégica del talento, se recomienda la externalización de los siguientes procesos:

- **Tecnologías de recursos humanos:** Implementar plataformas digitales y sistemas de gestión integral de recursos humanos puede optimizar la eficiencia operativa y facilitar la adaptación a los cambios del mercado, permitiendo a la empresa centrarse en sus competencias principales.
- **Reclutamiento y selección:** Permite acceder a una red más amplia de candidatos y agilizar el proceso de contratación, crucial para empresas que requieren talento altamente especializado y desean reducir el tiempo de contratación.



Conclusión

En conclusión, la externalización de Recursos Humanos (RRHH) en Chile ha demostrado ser una estrategia clave para la optimización de recursos y la mejora de la competitividad empresarial en un entorno dinámico y globalizado. Esta práctica, que implica delegar procesos específicos o incluso la totalidad de la gestión de RRHH a proveedores externos, ha permitido a empresas de distintos tamaños enfocarse en sus competencias centrales, logrando una mayor eficiencia operativa y adaptabilidad a los cambios constantes del mercado.

Para las pequeñas empresas, externalizar procesos como la administración de nóminas y la gestión de beneficios resulta esencial para garantizar el cumplimiento normativo y optimizar los recursos sin necesidad de contar con un equipo especializado. En el caso de las medianas empresas, la externalización de procesos de capacitación, consultoría estratégica y reclutamiento facilita la profesionalización del talento y asegura una alineación estratégica con los objetivos corporativos. Por su parte, las grandes empresas pueden beneficiarse de soluciones avanzadas en tecnologías de RRHH y procesos de selección especializados, lo que les permite una gestión del talento más ágil y orientada a la excelencia.

No obstante, la externalización conlleva desafíos, como la posible pérdida de control sobre ciertos procesos y la dependencia de proveedores. Sin embargo, mediante la elección cuidadosa de socios estratégicos y el establecimiento de contratos bien estructurados, estos riesgos pueden mitigarse, permitiendo que las empresas maximicen los beneficios de la externalización.



En resumen, la externalización de RRHH en Chile no solo responde a una necesidad de eficiencia y especialización, sino que también constituye una herramienta estratégica para enfrentar los desafíos actuales del mercado. Al aprovechar esta práctica de manera integral, las empresas pueden fortalecer su competitividad y asegurar su crecimiento sostenible en el largo plazo



Referencias

- 1MIB. (03 de Marzo de 2023). *1MIB - Incubadora de proyectos digitales y Venture Builder*.
<https://1mib.com/blog/ventajas-externalizar-fuerza-laboral-remota/>
- 1MIB Venture Builder digital y Headhunter internacional. (s.f.). *Las claves para la externalización de RRHH: Ventajas y desafíos*.
<https://1mib.com/blog/externalizacion-de-rrhh-ventajas-y-desafios/>
- Adecco. (s.f.). *Adecco.es*. <https://www.adecco.es/insights/seleccion-reclutamiento/que-es-el-recruitment-process-outsourcing-rpo>
- Alfonso. (s.f.). *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html>
- Aranguren A., W. (2006). Gestión de recursos humanos y globalización. *Visión Gerencial*(2), 113-121.
- Armijos Mayon, F. B., Bermúdez Burgos, A. I., & Mora Sánchez , N. V. (Sep de 2019). *Scielo*. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202019000400163&script=sci_arttext
- Atcom. (18 de Diciembre de 2017). <https://www.atcom.cl/bpo-y-su-beneficio-para-las-empresas>
- Atcom. (13 de Agosto de 2018). <https://www.atcom.cl/porque-externalizar-servicios.php>
- Bezanilla, J. P. (2020). *MUJER Y ENFERMERÍA EN LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL* .



- Business School Online-Blended. (s.f.). *Cinco consejos para optimizar la gestión de Recursos Humanos*. <https://www.eaprogramas.es/blog/negocio/recursos-humanos/cinco-consejos-para-optimizar-la-gestion-de-recursos-humanos>
- Cabuya, L. A. (1999). la gestión humana: algunos elementos para su análisis. *INNOVAR*(14).
- Cardinal Paperless Experts. (2021). 5 principales objetivos del departamento de RRHH: <https://cardinal-systems.com/2021/12/23/5-principales-objetivos-del-departamento-de-rrhh/>
- Carrasco, J. M. (2013). *EL ORIGEN Y SIGNIFICADO DE LOS PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN*.
- Cerdán, C. M. (4 de Marzo de 2019). <https://www.semanticscholar.org/paper/La-Quinta-Disciplina-Cerd%C3%A1n/a088f19160ad24d6349867a9e5ff25d0c3353e92>
- Chiavenato, I. (2011). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. McGraw Hill.
- Echeverría Tortello, M. (2009). *LA HISTORIA INCONCLUSA DE LA SUNCONTRATACIÓN Y EL RELATO DE LOS TRABAJADORES*.
- Gamarra, G., & Valenzuela, F. (25 de Agosto de 2023). *Factorial*. <https://factorialhr.es/blog/que-son-recursos-humanos-definicion/#definicion-de-recursos-humanos>
- Gómez, J. (11 de Enero de 2016). *CEREM Global Business School*. <https://www.cerem.es/blog/impacto-de-la-globalizacion-en-la-gestion-de-personas>
- Hirsch, J. (s.f.). <https://www.cibertlan.net/biblio/tidlectrsbascs/Hirsch.pdf>



Intran. (s.f.). <https://www.intran.mx/es/tres-beneficios-clave-de-externalizar-la-fabricacion-un-fabricante-por-contrato/>

Junco, C. A. (2010). Vigencia del Taylorismo. *ECONOMÍA Y DESARROLLO*, 9(2).
https://doi.org/https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55742492/Art2010-C.NA.Vigencia_del_taylorismo-libre.pdf?1518041588=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DVigencia_del_Taylorismo_en_los_paradigma.pdf&Expires=1696364691&Signature=C3PFLXqwV7yEOsbLIT~qJzv4O

López, E. R. (s.f.). *EXTERNALIZACIÓN: MÁS ALLÁ DE LA SUBCONTRATACIÓN*.

Luna, R. (10 de Mayo de 2021). *LA CERDAD NOTICIAS*.
<https://laverdadnoticias.com/economia/Historia-del-outsourcing-Cuando-y-donde-nacio-la-tercerizacion-20210510-0071.html>

Maslow, A. (1954). *Motivación y Personalidad*. Harper & Row.

McGregor, D., & Cutcher-Gershenfeld, J. (2005). *The Human Side of Enterprise*. (M.-H. Education, Ed., & M. d. García, Trad.)
file:///C:/Users/Usuario/Downloads/pdfcoffee.com_mcgregonr-4-pdf-free.pdf

MINISTERIO DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL. (14 de Enero de 2007). *Biblioteca del Congreso Nacional*. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=254080>

Organismo Técnico de Capacitación Puerto Montt. (s.f.). *GESTIÓN DE RECURSO HUMANO*.

Pedrosa, S. J. (1 de julio de 2020). *Economipedia*.
<https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-la-ventaja-comparativa.html>



- Peopleforce. (s.f.). <https://peopleforce.io/es/hr-glossary/human-resource-outsourcing>
- Pérez Sepulveda, S. (2021). DE LA CONSOLIDACIÓN DE LA TERCERIZACIÓN A LA PROBLEMÁTICA DEFINICIÓN DE EMPRESA EN CHILE. *Caderno CRH*, 34. <https://doi.org/10.9771/ccrh.v34i0.45096>
- Prieto, J. M. (2006). El Movimiento sindical, una realidad internacional. *EL CATOBLEPAS*(51). <https://www.nodulo.org/ec/2006/n051p06.htm>
- Randstad. (28 de Junio de 2018). <https://www.randstad.cl/mercado-laboral/liderazgo/rpo-y-employer-branding-tendencias-en-la-misma-senda/>
- Reyes, C. L. (2013). Seguridad social, empleo y propiedad privada. <https://doi.org/dx.doi.org/10.7440/histcrit51.2013.10>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Decimotercera ed.). (P. M. Rosas, Ed.) Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Rodríguez, P. A. (2015). *Análisis del Outsourcing como estrategia de gestión empresarial*.
- Romero-Pérez, J. (2014). LA EXTERNALIZACIÓN DE ACTIVIDADES LABORALES.
- Ruiz Otero, E., Gago García, M., García Leal, C., & López Barra, S. (2012). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. McGraw-Hill/Interamericana de España, S.L.
- Ruiz, E. (29 de Julio de 2021). *SERBAN GROUP*. <https://serbangroup.com/blog/los-8-beneficios-que-te-da-externalizar-servicios-it-en-tu-empresa>



Sandoval, J. (2015). La teoría de las relaciones. *Innovación en la gestión*(33), 29-39.

http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/8025/teoria_relaciones_pre_til_33.pdf?sequence=1&isAllowed=y

SERVIAP GLOBAL. (6 de Octubre de 2021). <https://www.serviapgroup.com/es/blog/types-of-outsourcing/>

Solís Tepexpa, S. (2011). The firm from the perspective of transaction costs. *Gestión y estrategia* (Impresa), 40, 13-24.

<https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2011n40/solis>

Subsecretaria de Previsión Social. (2020). *Manual sobre las CONDICIONES DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO en el TELETRABAJO Y TRABAJO A DISTANCIA*. Gobierno de Chile , Ministerio del Trabajo y Previsión Social.

Taylor, F. W. (1911). *Los Principios de la Administración Científica*. Harper & Brothers.

Tenório, F. G. (2011). A unidade dos contrários: fordismo e pós-fordismo. *Revista de Administração Pública*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1590/S0034-76122011000400011>

UK Parliament. (s.f.). <https://www.parliament.uk/about/living-heritage/transformingsociety/livinglearning/coll-9-health1/coll-9-health/>

Vargas, T. (02 de Julio de 2021). *TramitApp*. <https://www.tramitapp.com/blog/que-es-la-externalizacion-de-la-nomina-y-cuales-sus-ventajas/#:~:text=La%20externalizaci%C3%B3n%20de%20la%20n%C3%B3mina%20se%20presenta%20como%20una%20actividad,realice%20la%20gesti%C3%B3n%20de%20n%C3%B3minas.>



Wayne Mondy, R., & Bandy Mondy, J. (2010). *Administración de recursos humanos*. (P. Educación, Ed.)