

**MARTA MUELAS GONZÁLEZ**  
*Licenciada en Psicología.*  
*Universidad de Salamanca*

**Extracto:**

**E**L *outsourcing*, o externalización de servicios, aporta los recursos y los medios técnicos y humanos necesarios para la correcta realización de un servicio subcontratado, responsabilizándose la empresa de *outsourcing* globalmente de la actividad.

De esta manera, se optimizan los costes, se flexibiliza la capacidad de adaptación al cambio, se mejora la calidad de los procesos, permite centrarse en la actividad principal de un negocio, se reduce la inversión gracias a la optimización en la gestión de los profesionales de *outsourcing*, se ofrecen habilidades y conocimientos en determinados servicios, mayor flexibilidad laboral, desarrollo estratégico frente a otras compañías del sector y acceso a tecnologías especializadas.

**Palabras clave:** *outsourcing*, externalización, descentralización, competitividad, flexibilidad y arrendamiento de servicios.

# Sumario

1. Introducción.
2. Definición del tema.
3. Análisis de la situación.
  - 3.1. El mercado empresarial y el *outsourcing*.
  - 3.2. Beneficios y ventajas.
  - 3.3. Empresas contratantes de *outsourcing*.
  - 3.4. Objetivos.
  - 3.5. Influencia en la marcha de las organizaciones.
4. Metodología.
  - 4.1. Planificación del trabajo.
  - 4.2. Recogida de la información y documentación.
  - 4.3. Desarrollo del trabajo.
  - 4.4. Finalización.
5. Trabajo de campo.
  - 5.1. Empresa: MG Outsourcing.
  - 5.2. Servicio externalizado: gestión de almacén.
  - 5.3. Sistema de trabajo.
6. Conclusiones.

Bibliografía.

Anexos.

## 1. INTRODUCCIÓN

Los ejecutivos de hoy en día se enfrentan a una gran cantidad de cambios y tendencias sin precedentes. Estos cambios incluyen la necesidad de ser globales, la necesidad de crecer sin usar más capital, la necesidad de responder a las amenazas y oportunidades de la economía, el envejecimiento de la fuerza laboral, la reducción de costes y batallar por el pensar del consumidor.

Parte de estas tendencias actuales es el *outsourcing* que es cuando una organización transfiere la gestión de un proceso de negocio a una empresa experta en externalización de servicios. Se basa en el desprendimiento de alguna actividad, que no forme parte de las habilidades principales de una organización, a un tercero especializado. Por habilidades principales o centrales se entienden todas aquellas actividades que forman el negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a la competencia.

En fin, *outsourcing* es un tema sumamente interesante que si es bien aplicado puede reducir escandalosamente los costes directos de una empresa.

A lo largo del proyecto se desarrollarán aspectos importantes como algunas definiciones del *outsourcing*, tipos, razones por las cuales llevarlo a cabo, ventajas y desventajas del mismo. Finalmente se destacan algunas notas, preguntas e ideas finales sobre el tema. Además, profundizaremos en una empresa que se dedica exclusivamente a la externalización de servicios, centrándonos en uno de los servicios que dirige.

## 2. DEFINICIÓN DEL TEMA

El *outsourcing* es conocido también como la «externalización de actividades», «externalización de servicios», «arrendamiento de servicios», etc. A pesar de tantos nombres, nos podemos seguir preguntado qué es exactamente el *outsourcing* del que últimamente tanto se habla. Se han encontrado numerosas definiciones sobre el mismo:

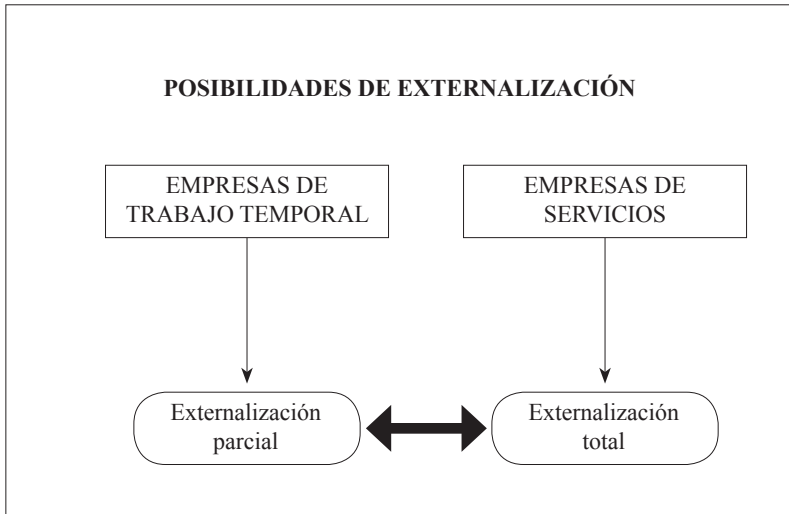
1. Técnica innovadora de administración, que consiste en la **transferencia a terceros** de ciertos procesos complementarios que no forman parte del giro principal del negocio, permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener una mayor competitividad y resultados tangibles.
2. **Subcontratación** de servicios que busca agilizar y economizar los procesos productivos para el cumplimiento eficiente de los objetos sociales de las instituciones, de modo que las empresas se centren en lo que les es propio.
3. *Acción de recurrir a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía.* Outsourcing es: «transferencia a terceros de actividades no medulares» (DORBAN CHACÓN, 1999).
4. Acción de recurrir a una **agencia externa** para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía.
5. Consiste básicamente en la **contratación externa de recursos anexos**, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón o actividad básica de su negocio.
6. **Productos y servicios** ofrecidos a una empresa por suplidores independientes de cualquier parte del mundo.
7. El *outsourcing* es más que un contrato de personas o activos, es un **contrato para resultados**.

En la empresa que se expondrá en el trabajo de campo, el *outsourcing* se define más específicamente como la «**descentralización de su organización productora, a través del abandono de la gestión directa, de ciertas actividades correspondientes a su propia actividad, para encomendárselas a empresas auxiliares, con las que se celebra un contrato de arrendamiento de servicios, comprometiéndose este a un resultado**».

La **externalización** suele ser el resultado de un proceso de búsqueda de identidad en el que la compañía se plantea cuál es su actividad principal, si es o quiere ser competitivamente superior al resto de empresas de su sector. Todas las actividades propias de la empresa, que no sean estratégicamente fundamentales y que cuentan con autonomía suficiente, son susceptibles de externalizarse.

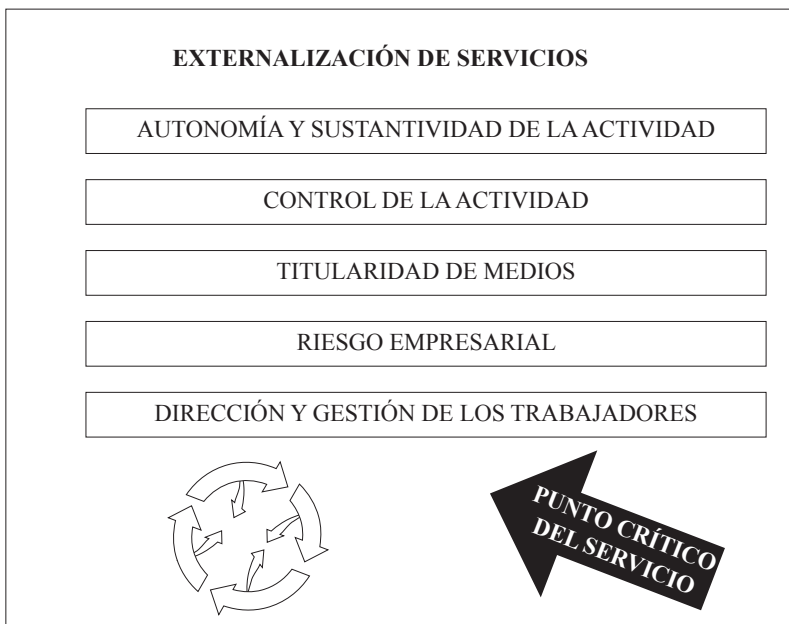
La externalización puede realizarse de diversas maneras:

**DIAPOSITIVA 1.** *Posibilidades de externalización en las empresas.*



Toda externalización de servicios y/o actividades debe ajustarse, entre otras, a las siguientes premisas:

**DIAPOSITIVA 2.** *Principios de la externalización.*



Por tanto, el *outsourcing* es la vía para mejorar y optimizar la gestión empresarial. De manera, que se ofrece a las empresas clientes la posibilidad de externalizar servicios que tiene como gran valor añadido la **gestión de sus recursos humanos**.

Son numerosos los **servicios** que pueden externalizarse, siempre dependiendo de la actividad principal de la empresa cliente:

- **Gestión integral de almacenes:** recepción de mercancías, gestión y mantenimiento de inventarios, tratamiento y preparación de pedidos, comunicación e información al cliente sobre pedidos, existencias, planificación del flujo de productos, servicio postventa...
- **Gestión de procesos industriales:** descarga de camiones, reposición de lineales, inventarios físicos, personal de *parking*, control de inventarios, distribución inversa...
- **Servicios generales:** recepción, conserjería, ordenanzas, control de acceso a la empresa...
- **Administraciones públicas:** rutas escolares, turismo, servicios generales, eventos...

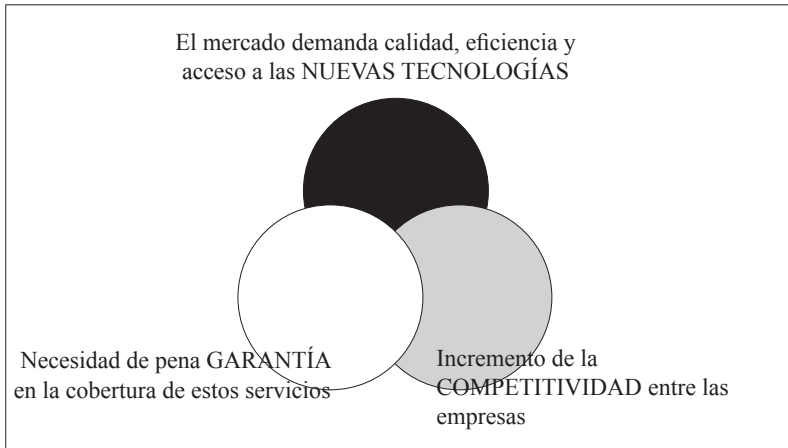
### 3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

#### 3.1. El mercado empresarial y el *outsourcing*.

El *outsourcing* es una práctica que data desde el inicio de la era moderna. Este concepto no es nuevo, ya que muchas compañías competitivas lo realizaban como una estrategia de negocios. Al comienzo de la era postindustrial se inicia la competencia en los mercados globales.

La **externalización de servicios** está inmersa en un proceso de continuo crecimiento y generación de empleo debido principalmente a los siguientes aspectos:

### DIAPOSITIVA 3. *Situación actual del mercado empresarial.*

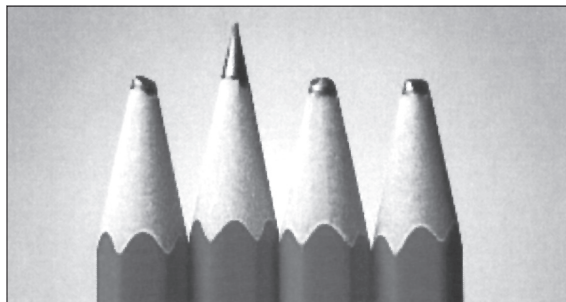


La competitividad se ha acentuado girando fundamentalmente sobre las siguientes líneas:

- La calidad del **personal**.
- La adaptación a las nuevas necesidades de servicios que demandan las empresas (**nuevos perfiles**).
- La incorporación de **herramientas tecnológicas** que optimicen la actividad.

En 1998, el *outsourcing* alcanzó una cifra de negocio a nivel mundial de cien mil millones de dólares. Según estudios recientes, esta cantidad se disparará hasta 282 mil millones de dólares.

**FIGURA 1.** *La calidad del personal y la incorporación de herramientas que optimicen la actividad marcan la competitividad de las empresas y la eficiencia de sus departamentos internos.*



La compañía contratante, o comprador, se beneficiará de una relación de *outsourcing* ya que logrará, en términos generales, una «funcionalidad mayor» a la que tenía internamente con «costes inferiores» en la mayoría de los casos, en virtud de la economía de escala que obtienen las compañías contratadas.

En estos casos la empresa se preocupa exclusivamente por definir la funcionalidad de las diferentes áreas de su organización, dejando que la empresa de *outsourcing* se ocupe de decisiones de tipo tecnológico, manejo de proyecto, implementación, administración y operación de la infraestructura.

### 3.2. Beneficios y ventajas.

Las empresas encuentran los siguientes **beneficios** y **ventajas** del proceso de *outsourcing*:

- Los costes de manufactura declinan y la inversión en planta y equipo se reduce.
- Permite a la empresa responder con rapidez a los cambios del entorno.
- Incremento en los puntos fuertes de la empresa.
- Ayuda a construir un valor compartido.
- Ayuda a redefinir la empresa.
- Construye una larga ventaja competitiva sostenida mediante un cambio de reglas y un mayor alcance de la organización.
- Incrementa el compromiso hacia un tipo específico de tecnología que permite mejorar el tiempo de entrega y la calidad de la información para las decisiones críticas.
- Permite a la empresa poseer lo mejor de la tecnología sin la necesidad de entrenar personal de la organización para manejarla.
- Permite disponer de servicios de información en forma rápida considerando las presiones competitivas.
- Aplicación de talento y recursos de la organización a las áreas claves.
- Ayuda a enfrentar cambios en las condiciones de los negocios.
- Aumento de la flexibilidad de la organización y disminución de sus costes fijos.



**FIGURA 2.** *El outsourcing aporta una gran rapidez frente al tiempo que tardaría el cliente en desarrollar el servicio internamente desde el principio.*



### 3.3. Empresas contratantes de *outsourcing*.

Las organizaciones que contratan estos servicios son aquellas que gestionan directamente las actividades de su negocio. Es en estos casos donde se puede encontrar un mayor **potencial de crecimiento**, dado que en muchas ocasiones hay **problemas con los recursos humanos**, y la gestión de los mismos no les proporciona **ningún otro valor añadido**.

Existe una tendencia a externalizar cierto tipo de actividades, ya sea porque la empresa es una multinacional, y tiene problemas a la hora de contratación directa, o porque la contratación directa no aporta a la compañía el valor añadido necesario (trabajador «acomodado» en su puesto porque lleva mucho tiempo, o está desmotivado, o es problemático o tiene un alto índice de absentismo, etc.).

Progresivamente se ha ido abandonando la idea de que «cualquiera vale» para numerosos puestos (mozo, azafata, recepcionista, ordenanza, carretillero, etc.) y se demandan **nuevos procesos de selección** que optimicen la adecuación de los **perfiles** a las necesidades reales de la actividad.

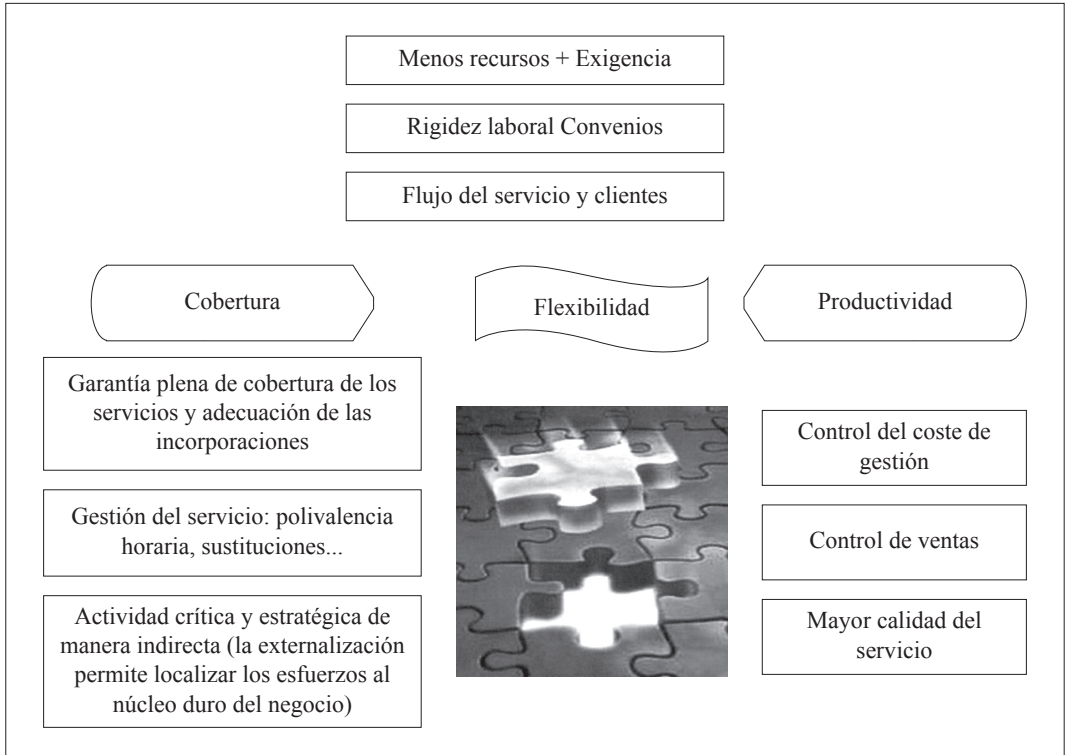
Las empresas que demandan este tipo de servicios suelen tener problemas para encontrar y **fidelizar al personal idóneo** para el puesto, por lo que recurren a las empresas de *outsourcing*. Estas empresas tienen problemas de reclutamiento y selección de personal, que hace que terminen en muchos casos incorporando personal que no cubre todos los requerimientos del perfil, lo cual provoca que, al final, la **calidad del servicio** prestado no sea, en muchos casos, la adecuada.

### 3.4. Objetivos.

Los servicios que proporciona una empresa necesitan combinar un modelo de **eficiencia** y máxima **flexibilidad** para adaptarse a las cada vez más altas exigencias del mercado y abarcar los nuevos servicios que el mismo demanda.

Los objetivos a lograr con la externalización de servicios se resumen en tres aspectos: cobertura del servicio, flexibilidad empresarial y mayor productividad.

**DIPOSITIVA 4.** *Objetivos empresariales de la externalización de un servicio.*



**3.5. Influencia en la marcha de las organizaciones.**

Las principales influencias del *outsourcing* en la marcha de las organizaciones se encuentran directamente relacionadas con las ventajas expuestas en el punto 3.2.

*3.5.1. Reducción de costes.*

El proveedor de servicios de *outsourcing* normalmente disfruta de ventajas de coste. **Economías de escala:** al prestar el mismo servicio a una mayor base de usuarios, las empresas proveedoras de servicios de *outsourcing* se benefician de economías de escala que les conducen a **minimizar** sus costes y poder ofrecer sus servicios a un precio más competitivo que el desarrollo interno de los mismos por el cliente.

Las economías de escala se pueden manifestar de distintas maneras, como la reutilización de modelos desarrollados para un cliente en la relación con otro. Por ejemplo el proveedor que vende el mismo sistema de software a varios clientes tiene una mayor base de usuarios entre los que distribuir los costes fijos de desarrollo del sistema. Otra manifestación de las ventajas de adquirir un mayor tamaño es la mejor distribución del trabajo y la utilización más eficiente de los recursos. Así, el call center de un proveedor puede combinar hábilmente los recursos dedicados a un cliente y a otro asignándolos a uno u otro en función de las pautas de demanda del servicio en cada momento (mayor o menor utilización a distintas horas, épocas del año...).



### 3.5.2. Transformación de la estructura de costes.

Mientras que por el servicio contratado al proveedor normalmente se pagarán unos **costes fijos** (en la mayoría de los casos se establecerá un precio por la realización del servicio); si la empresa quisiera prestar dichos servicios internamente, debería contar con unas determinadas estructuras fijas, pero una gran cantidad variable que le supondría un coste variable (por ejemplo, en función del absentismo de los trabajadores, de las bajas, etc.).

El proveedor externo, por su parte, dispondrá en todo momento de **infraestructuras modernas y tecnológicamente muy avanzadas**, algo que en ocasiones la empresa podría no ser capaz de permitirse cuando desarrollaba esa tarea ella misma.

### 3.5.3. Flexibilidad.

En muchas ocasiones la razón que lleva a las empresas a externalizar es la flexibilidad que consiguen de este modo. Así pueden aumentar o reducir capacidad productiva de forma sencilla sin tener que atravesar largos procesos de selección o de regulación de empleo, lo que mejora la **adaptabilidad** ante cambios en el entorno.



### 3.5.4. Rapidez.

La posibilidad de adquirir sistemas ya desarrollados por el proveedor del servicio y que solo hay que adaptar, personalizar al cliente final, así como el hecho de que la empresa de *outsourcing* es una especialista en su materia, aporta una gran rapidez frente al tiempo que tardaría el cliente en desarrollarlo internamente desde el principio. Esto permite reducir el tiempo que tardan los productos en llegar al mercado, permitiendo a las empresas obtener ventajas de primer entrante, cuando son las primeras en el mercado, o dar caza al primer entrante, cuando es la competencia la primera que lanzó una oferta al mercado.

### 3.5.5. Especialización.

Los proveedores de servicios de *outsourcing* normalmente están especializados en un número de actividades muy reducido que saben gestionar con una gran calidad y eficiencia. Ello les permite disfrutar de **economías de especialización** y ahorrar costes, con lo cual pueden ofrecer sus servicios a un coste menor del que le supondría a la empresa.

Pero al mismo tiempo, en muchas ocasiones, su especialización les permite ofrecer un servicio de **calidad** superior al anteriormente prestado por el propio cliente. El cliente ve incrementado a la vez su capacidad de desarrollar nuevos productos y servicios y obtiene acceso a nuevas tecnologías y competencias.



### 3.5.6. Opinión de las empresas que contratan outsourcing.

A pesar de lo que acabamos de analizar sobre las influencias del *outsourcing* en las empresas que lo contratan, según revela una reciente investigación (2007) de KPMG Internacional, **más de cuatro de cada diez negocios son incapaces de cuantificar los beneficios de sus contratos de outsourcing**. El estudio, basado en encuestas realizadas a CIOs y altos ejecutivos de más de 650 grandes empresas de todo el mundo, también pone de manifiesto que el 42% de los acuerdos de *outsourcing* no se soportan sobre esquemas formales de medición estratégica.

Casi cuatro de cada cinco entrevistados admitieron no saber con precisión el coste asociado al proceso de selección de sus proveedores de servicios externalizados. En general los CIOs manifestaron sentirse satisfechos con sus contratos para este tipo de servicios, pero un 60% reconocieron que los **problemas** con sus proveedores estaban casi siempre relacionados con las relaciones personales durante el proceso de selección; un hecho que KPMG atribuye al error de considerar a menudo la

sintonía entre las culturas corporativas del proveedor y de la empresa que contrata sus servicios como algo, en el mejor de los casos, secundario.

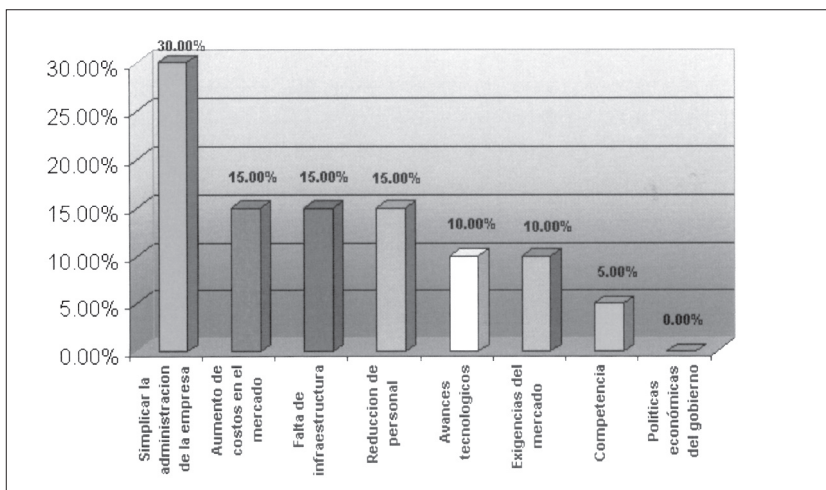
Según Egidio Zarrella, máximo responsable mundial para TI de KPMG, cree que, a la luz de los resultados del estudio, se ha producido un cambio positivo en el mercado. Aunque **actualmente las empresas tienen una opinión satisfactoria respecto de sus acuerdos de outsourcing**, hace algún tiempo, durante los primeros años de este negocio, la mayoría consideraba que los servicios externalizados nunca eran proporcionados de manera adecuada. «Sin embargo, las empresas tienen que ser capaces de contrastar los beneficios concretos que el *outsourcing* les proporciona. No es suficiente la impresión sustentada por alguna evidencia anecdótica de que todo va bien».

Zarrella subraya que es esencial que las organizaciones dejen de ignorar el valor estratégico del *outsourcing*. «Su potencial debe ser sacado a la luz mediante mediciones más consistentes contrastadas con las condiciones de prestación recogidas en los contratos y otras métricas capaces de evaluar las relaciones con el proveedor de servicios».

En 1997 se realizó un estudio en la República Dominicana, se tomó una muestra aleatoria repetitiva de 10 empresas medianas y grandes. Este grupo se empleó para analizar estadísticamente el comportamiento en algunos aspectos de las empresas dominicanas en el uso estratégico del *outsourcing*.

De esta manera, las empresas implementaron el *outsourcing* principalmente para **simplificar la administración** por la **falta de infraestructura**. Los **avances tecnológicos del entorno**, las **exigencias del mercado** y la **competencia** tienen una estrecha y primordial relación por razones de rentabilidad.

**FIGURA 3.** ¿Qué influencias del entorno provocaron la implementación del outsourcing en su empresa?

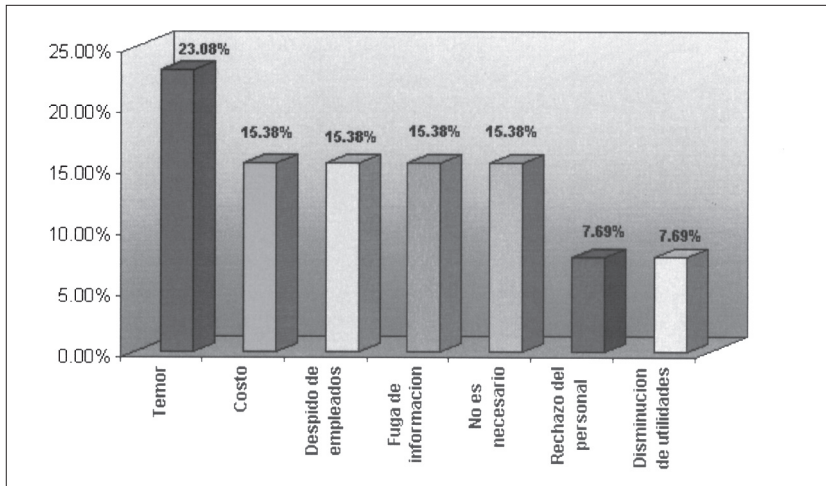


Es decir, que un 70% de la muestra indicó que las razones por la que se implementó el *outsourcing* venía dado por la calidad del servicio, las mejoras en el desempeño operacional, la mejora en la imagen de la organización frente al mercado y a sus competidores, y las mejoras en el control y la administración.

Mientras que el aumento de costes en el mercado y la reducción de personal están relacionadas por razones de **costes**, lo que indica que las razones de costes quedan relegadas a un segundo plano con un porcentaje de un 30%.

Con un 0,00% queda en último lugar las políticas económicas del gobierno, siendo estas no incidentes en la aplicación de esta estrategia.

**FIGURA 4.** Razones de rechazo al outsourcing en algunos departamentos de la empresa.



El manejo de algunas áreas de las empresas son externalizadas, pero otras no, por múltiples razones como puede observarse en el gráfico anterior. El **temor** (a perder la imagen empresarial ante el mercado y ante los competidores, la estructura de los procesos), la **fuga de información** (tráfico de información con la competencia), el **despido de sus empleados**, y el **rechazo del personal existente en la empresa** se interrelacionan, lo que implica que un 61,53% sienten temor de implementar el *outsourcing* en ciertas áreas.

Mientras tanto, el coste de la implementación y la disminución de utilidades conforman una razón económica, por lo que un 23,07% no hace uso de esta estrategia por **razones económicas**.

Por último, un 15,38% considera que aplicar *outsourcing* en algunas áreas de la empresa no es necesario.

## 4. METODOLOGÍA

**MG** va a ser la empresa en la que se lleve a cabo el estudio práctico sobre el *outsourcing*. No es una empresa real, pero está basada en la empresa en la que desarrollo día a día mi trabajo dentro de la externalización de servicios. La imposibilidad de revelar datos reales se basa en la confidencialidad de la empresa en la que trabajo y en motivos contractuales; pero me ceñiré, en la medida de lo posible, al método de trabajo que seguimos en la empresa, para gestionar y dirigir un servicio externalizado.

He seleccionado las siguientes fases para desarrollar el trabajo:

**FIGURA 5.** *Fases de la metodología utilizada.*



### 4.1. Planificación del trabajo.

La fase de la planificación del trabajo pretende identificar y **definir el tema** del trabajo, así como los diferentes aspectos a tratar y las tareas a realizar para conseguirlo.

El inicio de esta fase vino dado por una **detección de necesidades** para llevarlo a cabo (estudios, imágenes, teoría, conceptos...).

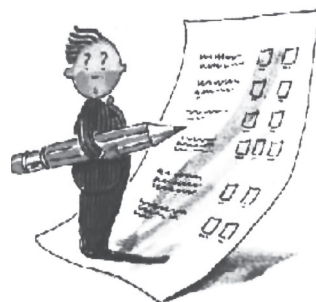
El siguiente paso fue decidir y prever cómo poner en marcha el trabajo, analizando los aspectos que a continuación se enumeran:

- Objetivos del trabajo.
- Estrategias para su realización.
- Recursos necesarios.

Las tareas realizadas fueron:

• *Organización previa.*

- Establecimiento del trabajo (tema: *outsourcing*).
- Orientación y asesoramiento del director de mi puesto de trabajo (permiso y recogida de información).
- Desarrollo del plan de trabajo (aspectos a tratar en el trabajo sobre el *outsourcing*).
- Asignación y distribución de la información en función del formato establecido.



• *Evaluación de las necesidades o demandas específicas para su desarrollo.*

- Definición del tema (*outsourcing* y la externalización de un servicio de almacén).
- Análisis de la situación actual (desconocimiento, predisposición negativa hacia el *outsourcing*, confusión entre ETT y *outsourcing*...).
- Identificación del trabajo para su descripción en el «trabajo de campo» (empresa MG y la externalización de un almacén).

• *Formulación de objetivos y estrategia de formación.*

- Definición – profundidad del trabajo.
- Estudio de alternativas (diversos servicios a externalizar).
- Evaluación de los medios más apropiados (diapositivas, imágenes, gráficos, Internet...).

• *Estimación de los recursos requeridos para el desarrollo.*

- Identificación de los recursos físicos necesarios.
- Identificación de la documentación necesaria.
- Toma de decisiones.



## 4.2. Recogida de la información y documentación.

El inicio de esta fase conllevó la selección de herramientas de búsqueda, restringiéndolas principalmente a tres: el puesto de trabajo actual, internet y documentación bibliográfica.

### • Puesto de trabajo.

- Consulta con los compañeros y directivos de los temas a tratar para reflejar la realidad del *outsourcing*.
- Selección del material de trabajo: documentos, manuales, anexos...
- Observación y análisis del puesto de trabajo como responsable de servicios externalizados.

### • Internet.

- Búsqueda de documentación y formas de actuación en otras empresas del sector y con reconocimiento dentro del *outsourcing*.
- Selección de figuras e imágenes.
- Utilización de la Intranet del puesto de trabajo.

### • Documentación bibliográfica.

- Búsqueda de métodos de trabajo y aspectos teóricos del *outsourcing*.
- Selección de referencias legales y jurídicas a la externalización.



## 4.3. Desarrollo del trabajo.

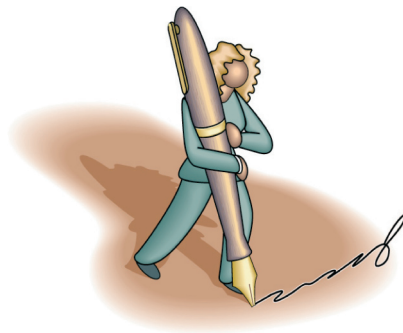
Cuando el monográfico ha sido perfectamente estructurado, con los materiales seleccionados y la documentación preparada, entonces he pasado al desarrollo del trabajo en sí.

- *Programación.*

- Puesta a punto del trabajo.

- *Desarrollo del trabajo.*

- Diseño de la estructura y contenido.
- Selección de herramientas de ayuda para la impartición (medios audiovisuales, portafolios, ordenador, etc.).
- Elaboración de los diversos puntos.



#### 4.4. Finalización.

Para terminar el estudio, realicé las conclusiones del trabajo y lo evalué antes de enviarlo al CEF para su corrección y puntuación.

- *Conclusiones.*

- Análisis y reflexión del trabajo realizado.

- *Evaluación del trabajo.*

- Evaluación personal del trabajo.
- Valoración externa (compañeros y director).

## 5. TRABAJO DE CAMPO

En el presente trabajo de campo se va a desarrollar uno de los servicios que gestiona la empresa MG Outsourcing; se profundizará en el estudio realizado de manera práctica sobre el *outsourcing* o sobre la externalización y se describirán todos los aspectos sobre el servicio externalizado.

## 5.1. Empresa: MG Outsourcing.

MG Outsourcing es una empresa dedicada íntegramente a la externalización de servicios, adaptando sus procedimientos a las necesidades específicas de cada proyecto.

Aporta los recursos y los medios técnicos y humanos necesarios para la correcta realización del servicio subcontratado, y se responsabiliza globalmente de la actividad.

MG Outsourcing dispone de los recursos y experiencia necesarios para llevar a cabo la realización del servicio con total objetividad y garantía de calidad y eficiencia.

La empresa está especializada en la externalización de servicios a nivel nacional, aunque está distribuida en delegaciones que gestionan empresas distribuidas geográficamente; en el caso de la delegación en la que trabajo, gestionamos la externalización de servicios de Castilla y León, centralizada la oficina en Valladolid.

Ofrecemos externalización de servicios en sus diferentes áreas:

- Servicios generales.
- Telemarketing/Call Centres.
- Gestión integral de almacenes.
- Gestión de procesos industriales.
- Administraciones públicas...

**FIGURA 6.** *Servicios externalizados.*



## 5.2. Servicio externalizado: gestión de almacén.

De entre los diversos servicios que gestionamos en la empresa, voy a centrarme en uno de ellos para profundizar más ampliamente en toda la gestión que llevamos a cabo del servicio y de sus recursos humanos.

MG Outsourcing realiza en la actualidad la **gestión del almacén de una empresa cliente dedicada al sector del comercio; el almacenaje no constituye la actividad principal de dicha empresa pero sí que es necesario para el funcionamiento y desarrollo de la compañía**, permitiéndola, de esta manera, volcar sus recursos hacia el proceso de real valor (la comercialización y venta).

Así desarrollamos todas las actividades relacionadas con el tratamiento de la paquetería, pedidos y documentación: desde su preparación hasta los controles de entrada y salida, gestión de *stocks*, clasificación y entrega.

Las aplicaciones que MG maneja para el correcto control y gestión son diseñadas a medida por nuestros programadores para cada caso concreto, desarrollando nuevos módulos y puertas de enlace con los sistemas informáticos de nuestros clientes.

**FIGURA 7.** *MG Outsourcing realiza la gestión integral del almacén.*



## 5.3. Sistema de trabajo.

El éxito en el sistema de trabajo estuvo en plantear, poner en marcha y gestionar el almacén completo a través de un planteamiento innovador y con soluciones a medida de la empresa cliente y de sus necesidades, ofreciéndole flexibilización, optimización y ahorro de sus costes a través del servicio externalizado.

### 5.3.1. Información previa e integración.

Antes de empezar el servicio, reunimos y requerimos toda la información necesaria para llevarlo a cabo, solo de esta manera se pusieron de manifiesto las necesidades del cliente, y así pudimos entender su filosofía y el perfil del personal necesario para la ejecución del servicio.

El objetivo a lograr durante esta etapa fue triple:

- Análisis de la **organización** y sus **necesidades**.
- Descripción de los **puestos** y **perfiles** necesarios para la realización del servicio.
- Definición de la **metodología** a utilizar.

Por tanto, obtuvimos respuesta a las siguientes preguntas:

#### A. ¿QUÉ TIPO DE SERVICIO SE GESTIONARÍA?

El cliente deseaba externalizar un servicio de almacenamiento y manipulación de productos; por lo que hoy en día estamos gestionando un servicio integral de almacén.

Dentro de esta área, los trabajadores de MG desarrollan las siguientes **actividades**:

- Recepción de pedidos.
- Expedición y realización de paquetería.
- Gestión integral de valija y estafeta.
- Clasificación y distribución de pedidos.
- Manipulaciones, aperturas y cierres.
- Manipulados especiales, plegados, envoltorios y etiquetados.
- Distribución interna y externa.
- Gestión de altas y bajas de bases de datos.
- Realización de inventarios periódicos.
- Desarrollo de informes y estadísticas.

**FIGURA 8.** El almacén pertenece a la empresa cliente, pero gestionado por una empresa de outsourcing.



## B. ¿QUÉ TIPO DE GESTIÓN REALIZARÍA MG OUTSOURCING?

El objetivo principal en la gestión del servicio es realizarlo a la medida del servicio externalizado. Para lo cual se desarrolló un **proyecto** en línea a los objetivos previamente marcados y que detallaré en mayor profundidad más adelante.

De esta manera, la empresa de *outsourcing* se convertía en la voz y los oídos de la empresa cliente para garantizar unos adecuados niveles de calidad centrados en la correcta atención y gestión del servicio.

## C. ¿QUÉ REGISTROS Y TECNOLOGÍA SE NECESITARÍAN PARA EL CONTROL DEL PRODUCTO Y DEL SERVICIO?

Se necesitaba saber qué registros se iban a emplear para obtener **reporting** de los trabajadores y del propio cliente, así como en qué modo se iban a requerir y en qué tiempo.

Igualmente, se estableció en qué puestos de trabajo se iba a utilizar **tecnología o maquinaria**, lo cual determinaría el perfil a la hora de realizar el reclutamiento de candidatos (por ejemplo, manejo de carretillas), y se planificó la formación de trabajadores que desempeñaban sus funciones con anterioridad en la empresa cliente (por ejemplo, formación en etiquetado de seguridad) para ampliar sus conocimientos.

## D. ¿QUÉ EQUIPAMIENTO REQUERÍA EL SERVICIO?

Los **medios técnicos** y las **instalaciones** las proporcionó el propio cliente, facilitándonos por tanto dicha labor.

Pero se necesitaba otro tipo de equipamiento como el **vestuario** de trabajo, esto representaba una forma de mantener la uniformidad y conseguir una mayor implicación de los trabajadores con la empresa de *outsourcing*. Nos resultó muy importante marcar una pauta de cómo se debía ir uniformado y en qué consistía la uniformidad (vestuario y tarjeta identificativa).

De esta manera se estableció una diferenciación, un antes y un después, para los trabajadores que ya trabajaban en el almacén antes de externalizar el servicio. En el vestuario completo se consignó el logo de MG Outsourcing.

### E. ¿QUÉ ZONA SE ASIGNARÍA AL SERVICIO EN LA EMPRESA CLIENTE?

Era muy importante conocer el **espacio físico** que requería las tareas de nuestro servicio y delimitarlo en un plano de la empresa para así adjuntarlo al contrato de arrendamiento de servicios.

También resultó sencillo este aspecto porque íbamos a gestionar el servicio integral del almacén del cliente ubicado en un polígono industrial, y en el que el único servicio que se presta es el de nuestros trabajadores, por lo que no necesitamos delimitar físicamente el servicio.

#### 5.3.2. *Contrato de arrendamiento de servicios.*

Antes de iniciar y poner en marcha el servicio, formalizamos el **Contrato de Arrendamiento de Servicios (CAS)**, el cual establece el inicio de una relación mercantil entre ambas partes, tal y como recoge la legislación vigente.

Se concreta, por tanto, un contrato escrito que define la prestación de los servicios que ambas sociedades contratan. En dicho contrato figura la descripción exacta de la naturaleza del servicio a realizar, garantizando así, desde el punto de vista jurídico, el cumplimiento del requisito de autonomía.

#### 5.3.3. *Gestión del servicio.*

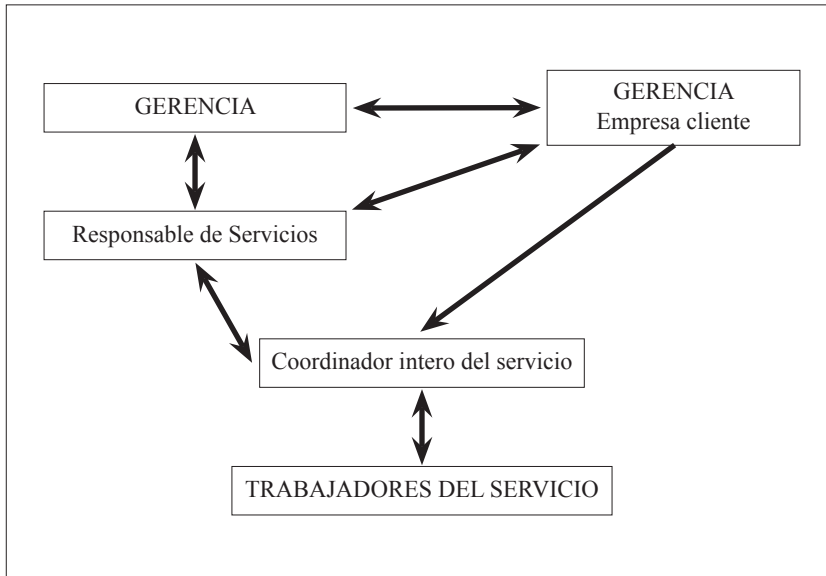
La **dirección y control del servicio** recae en MG Outsourcing y en sus responsables del servicio.

En el caso de este servicio de gestión integral del almacén, soy la **responsable de servicios**, por lo que debo trabajar conjuntamente con la empresa cliente en el diseño del mismo, características del servicio, recursos necesarios, procedimientos de trabajo, seguimiento del servicio... Tal y como se ha desarrollado en el punto 5.3.1.

### 5.3.3.1. Organigrama y comunicación.

Nuestra organización interna para gestionar el servicio se establece en función del siguiente **organigrama**.

**FIGURA 9.** *Organigrama en la prestación de servicios.*



De esta manera, la **empresa cliente** tiene tres vías de comunicación:

- **Gerencia de MG Outsourcing:** esta comunicación es bidireccional, para gestionar el servicio o el tratamiento de aspectos como facturación o cambios en el servicio.
- **Responsable de servicios:** también es comunicación bidireccional, para tratar aspectos más específicos del servicio, sobre la marcha del mismo o los trabajadores.
- **Coordinador interno del servicio:** a través del coordinador interno, que es un trabajador también de MG Outsourcing, se transmiten las órdenes para la ejecución del servicio (horarios, jornadas, distribución, producción, etc.).

El **coordinador interno del servicio** es el que debe transmitir las órdenes a los trabajadores, ya que estos no deben tener ninguna comunicación con la empresa cliente, al tratarse de una externalización de servicios. Asimismo, cualquier incidencia, duda, necesidad, etc., que se produzca en el servicio, el coordinador debe transmitirlo al responsable del servicio, quien no se encuentra ubicado físicamente en el propio almacén.



### 5.3.3.2. Responsable de servicios.

La figura del **responsable de servicios** es considerada como figura clave en la externalización, debido a que es la persona que realiza la coordinación, mejora y el seguimiento del servicio, para obtener la máxima satisfacción de los clientes por el servicio prestado y de los trabajadores para prestar sus servicios.

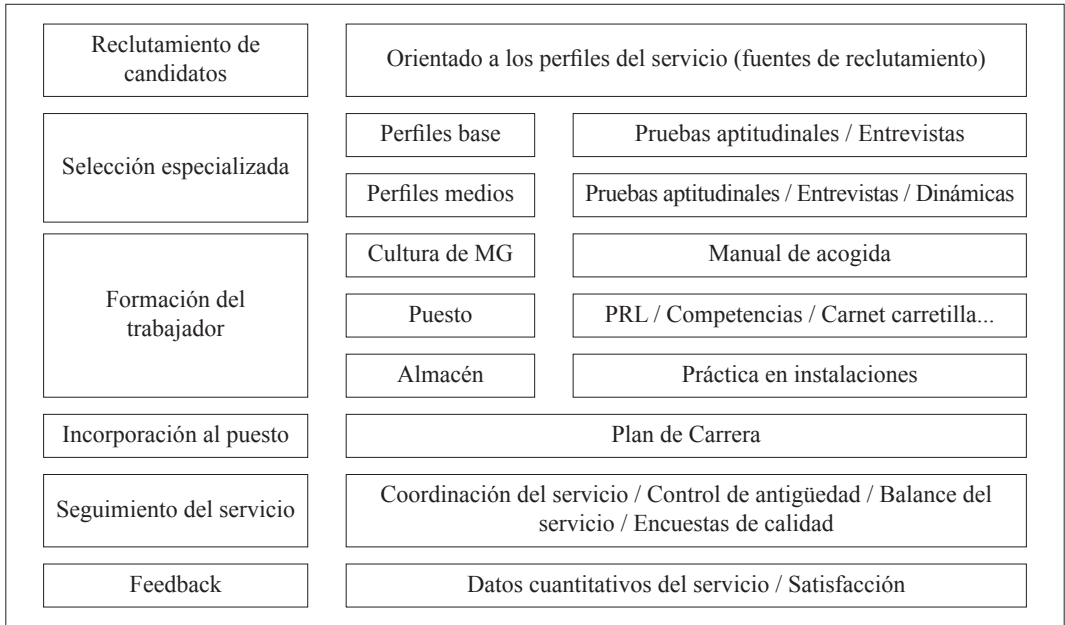
Las funciones básicas para el *outsourcing* que debe realizar, por tanto, son las siguientes:

- Búsqueda y selección de candidatos.
- Realización de los procesos de selección.
- Información a los candidatos seleccionados sobre el puesto a desempeñar (empresa cliente, funciones, jornada y horario de trabajo, período de prueba, salario, duración del contrato, prevención de riesgos laborales, reconocimientos médicos, etc.).
- Detección de necesidades formativas en los candidatos para el servicio específico.
- Planificación y organización del plan de formación.
- Control del seguimiento del servicio: control de presencia, absentismo, IT, período de prueba y fin de servicio.
- Reuniones periódicas para el seguimiento y control de los protocolos previamente pactados con el cliente.
- Evaluación de la satisfacción y eficiencia del servicio, tanto del cliente como de los trabajadores.

### 5.3.3.3. Dirección y control.

La gestión del almacén y la dirección y control de los trabajadores engloba numerosas funciones que los trabajadores de MG Outsourcing, y el responsable en la externalización más específicamente, debemos llevar a cabo, las cuales son:

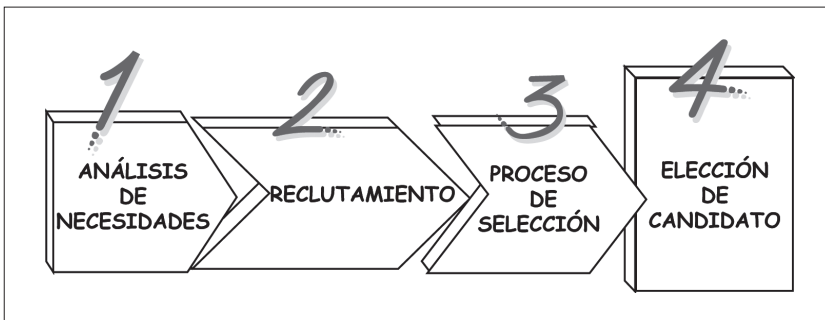
**FIGURA 10.** Dirección y control del servicio.



**A. RECLUTAMIENTO DE CANDIDATOS Y SELECCIÓN.**

Realizamos **reclutamiento continuo** de los trabajadores, para lo que tenemos una clara **orientación proactiva**. Conocemos a la perfección los perfiles que tenemos en el servicio y, de ellos, cuáles tienen una mayor demanda o cuáles son los más difíciles de cubrir, por lo que en todo momento mantenemos ofertas de trabajo de los puestos de difícil inserción.

De esta manera, cuando tenemos una baja laboral o ante una situación de absentismo, nuestra respuesta de cobertura es de gran rapidez, lo que ofrece una mayor calidad al servicio.



Los puestos de trabajo del servicio, así como sus perfiles, son:

- **Coordinador interno del equipo:** experiencia mínima en un puesto similar de cinco años, dirigiendo equipos de trabajo, preferentemente en el sector de distribución o logística; formación profesional de grado medio; manejo de informática a nivel de usuario; carnet de carretillero homologado; capacidad de liderazgo, negociación y trabajo en equipo. Vacante de difícil cobertura.
- **Carretilleros:** experiencia mínima de un año en el manejo de carretillas elevadoras o toro eléctrico; carnet de carretillero homologado; formación profesional de grado medio; capacidad de trabajo en equipo. Ocho puestos; son de cobertura media.
- **Mozos de almacén:** no es necesaria experiencia, aunque sí que se valora; no es necesaria formación inicial básica. Actualmente tenemos 18 mozos, con una elevada rotación laboral y fácil cobertura.

La responsable del servicio realiza la **selección** cuando se produce una vacante (por ampliación del servicio, baja voluntaria, despido, sustitución...); entendemos que el éxito en el servicio de selección se apoya en el valor de la especialización y la rigurosidad metodológica.

El dominio de las diferentes **fuentes de captación** de profesionales y de las diversas **técnicas de evaluación y valoración de candidatos** son puntos esenciales para garantizar el éxito del proceso de selección. Atendiendo a las características de los diversos perfiles, escogemos en cada momento el canal de búsqueda y la metodología de selección más adecuados para cada caso.

#### • Selección tradicional.

Es el procedimiento que ofrece un mejor resultado en procesos de selección múltiple o en aquellos procesos en los que se pretende acceder, de forma directa y con altos niveles de éxito, al mercado abierto de candidatos que buscan un cambio en su trayectoria profesional. Es la forma de selección que más empleamos en el día a día y con la que conseguimos resultados más inmediatos.

#### • Búsqueda directa.

Basada en la selección del candidato a través de la identificación y localización de profesionales que actualmente ocupan un cargo análogo en otra empresa, esta metodología identifica a los candidatos idóneos y contrasta sus competencias para el cargo definido. Esta búsqueda directa no la hemos utilizado hasta el momento en el servicio de gestión integral del almacén, debido a que suele realizarse con puestos con una elevada cualificación, por lo que no lo hemos considerado adecuado.

**FIGURA 11.** *En la selección analizamos, además de los conocimientos, las habilidades y aptitudes del candidato, sus actitudes y motivaciones y su capacidad de adaptación al entorno laboral de la empresa cliente.*



• ***Middle Search.***

Es un procedimiento mixto que articula de forma simultánea los métodos de la selección tradicional y la búsqueda directa.

Realizamos entrevistas personales a los candidatos, llevamos a cabo el control de referencias profesionales y empleamos las pruebas idóneas en función del perfil requerido.

**B. FORMACIÓN.**

MG Outsourcing establece un **plan de formación general** para todos sus trabajadores, pero también se gestiona un **plan de formación específico**, en función del servicio, y siempre acordado con la empresa cliente.

De esta manera se establecen las necesidades formativas iniciales de los trabajadores antes de incorporarse al puesto de trabajo, pero también en función del **plan de carrera**, para promover un ascenso futuro en su carrera profesional.

Dentro de este plan de formación, no solo se realizan actividades teórico-prácticas con respecto al trabajo diario de los empleados, sino que también se realiza formación de **prevención de riesgos laborales** (este tema se abordará con mayor detalle más adelante), así como de **outdoor**, para potenciar el trabajo en equipo y las competencias personales.

## C. INCORPORACIÓN AL PUESTO.

Contratamos al personal colaborador con la categoría profesional acorde con el trabajo que va a desarrollar, según establece el **convenio colectivo** del sector.

### • Cotizaciones a la Seguridad Social.

Cumplimos estrictamente con la legalidad vigente y nos adecuamos a las normas de cotización a la Seguridad Social, aplicando los porcentajes de cotización en función del **CNAE** de la empresa o de la transversal que corresponda, tal y como se establece en la actualidad.

Esta es una garantía más de tranquilidad para la empresa y para los trabajadores, ya que saben que siempre que se trabaje con MG Outsourcing los trabajadores están dados de alta y cotizando desde el primer hasta el último día.

### • Contrato laboral.

Nuestro personal es contratado laboralmente en virtud de las modalidades de contratación fijadas por el Real Decreto 2720/1998, de 18 de diciembre, así como por el artículo 15 del **Estaduto de los Trabajadores** y la Ley 63/1997, y dado de alta en el **Régimen General de la Seguridad Social**. Abonamos al trabajador una **nómina mensual** de la que se retienen e ingresan los importes correspondientes y determinados por Ley a la Hacienda Pública y a la Tesorería de la Seguridad Social.

### • Manual de acogida.

Se entrega a los trabajadores nuevos antes de incorporarse al puesto de trabajo y en el momento de firmar el contrato (se realiza siempre en la oficina de MG Outsourcing, para realizarlo sin interferencias y asegurar la comprensión del contrato, explicar la externalización de servicios, etc.).

El manual de acogida lo empleamos, principalmente, como un método para integrar al trabajador nuevo en la empresa y restarle la inquietud y el nerviosismo característicos del primer día de trabajo. Además, existen beneficios colaterales, como es el de causar buena impresión, y que esta sea positiva durante el período de integración del empleado. A través de una acogida planificada y organizada mostramos que el control y la dirección del servicio recae en MG Outsourcing.

El **período de integración**, junto con el **manual de acogida**, lo hemos ido introduciendo paulatinamente, porque hemos observado que se obtienen unos resultados muy favorables: elevar la imagen de la empresa, hacer sentir al nuevo trabajador más integrado en la empresa, favorecer la comunicación interna, conocer la política de la empresa, etc.

En el **manual de acogida** reflejamos los siguientes aspectos: bienvenida a MG Outsourcing, breve historia de la empresa, política y organigrama, descripción de la externalización de servicios (en Castilla y León se nos hace muy necesario este aspecto, para que no lo confundan con ETT), las claves del éxito

del trabajador en nuestra empresa, contrato laboral y Seguridad Social, nómina (muy importante dejar reflejado el día de cobro), IRPF, prevención de riesgos laborales, parte de ejecución de servicios, *reporting* (descripción de cómo y cuándo debe transmitimos el *reporting* de su trabajo) y observaciones.

#### • **Prevención de Riesgos Laborales.**

El cumplimiento estricto de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales es una consigna que seguimos a conciencia.

La **Ley de Prevención de Riesgos Laborales** y el Real Decreto 171/2004, de 30 de enero, por el que se desarrolla el artículo 24 de la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de **Prevención de Riesgos Laborales, en materia de coordinación de actividades empresariales**, buscan la necesaria coordinación de actividades empresariales y los medios que deben establecerse con esta finalidad, intentando establecer siempre un adecuado equilibrio entre la seguridad y la salud de los trabajadores y la flexibilidad en la aplicación por las empresas que incida en la reducción de los indeseados índices de siniestralidad laboral.

Entendiendo la prevención como una acción integrada en todas las esferas de la empresa, y la seguridad de sus clientes una necesidad más de la vocación del servicio, cualquier trabajador de la compañía tiene unas funciones preventivas asignadas.

Para ello, contamos con un **Servicio de Prevención** propio con Técnicos de Nivel Superior de las disciplinas preventivas exigidas por el Reglamento 39/1997 de los Servicios de Prevención.

De esta forma, podemos garantizar la garantía y seguridad de nuestros trabajadores en todo lo que afecta a:

#### **La información sobre los riesgos y las medidas de prevención y protección:**

- Fichas de Prevención de Riesgos Laborales de cada puesto de trabajo.
- Trípticos de seguridad.
- Evaluación de condiciones de trabajo de los puestos en misión.

#### **La Formación en Seguridad e Higiene:**

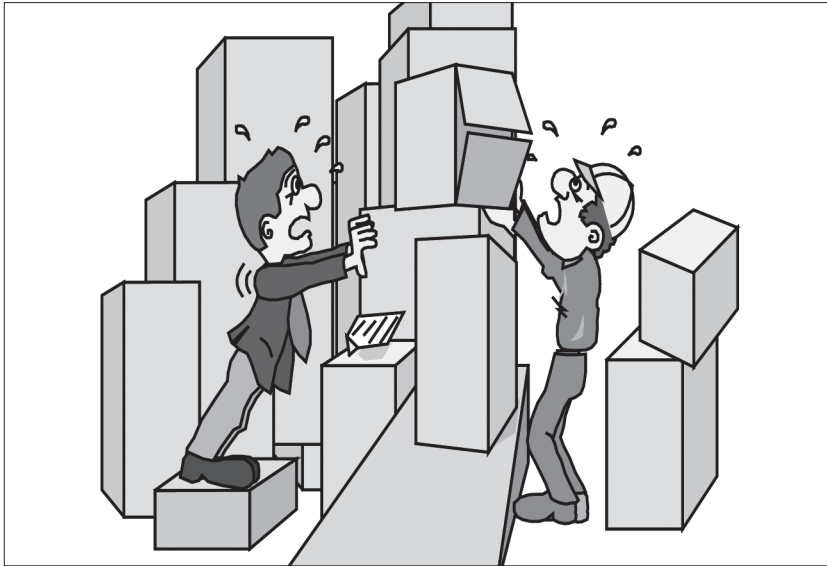
- Planes de formación continua.
- Manuales de prevención de riesgos.
- Formación multimedia.

#### **La vigilancia y el control de su salud:**

- A través de los centros asistenciales de la mutua concertada.

En materia de Prevención de Riesgos Laborales, colaboramos con la empresa cliente en minimizar los riesgos de accidentes de trabajo. Un departamento específico integrado por Técnicos en Prevención de Riesgos asesora a las empresas sobre aspectos relacionados con la Ley de Prevención de Riesgos Laborales.

**FIGURA 12.** *Formamos en prevención de riesgos a todos los trabajadores de los diferentes puestos del almacén, para minimizar los riesgos y prevenir accidentes.*



#### D. SEGUIMIENTO DEL SERVICIO.

Es muy importante el contacto con las personas que intervienen en el servicio (coordinador interno, trabajadores, responsable del servicio, interlocutor de la empresa cliente...), porque así es la única forma de conocer las incidencias que se producen en el mismo y corregir posibles anomalías, así como aportar posibles mejoras al servicio.

El seguimiento del servicio dependía de diferentes aspectos:

- **Tipo:** en este caso el tipo de servicio, se refiere a que es un único centro, lo cual nos facilita el seguimiento del mismo.
- **Tiempo:** al inicio del servicio realizamos un seguimiento más intenso (visitas constantes, comunicación directa con el cliente por parte de los trabajadores de MG Outsourcing, comunicación con los trabajadores a través del coordinador, o dirigida al trabajador cuando la situación así lo requería) hasta que fuimos compactando al equipo.

A medida que fue evolucionando el servicio y nos ajustábamos más todos (y con todos, me refiero a todas y cada una de las personas que influimos directa o indirectamente en la «marcha» del servicio), el seguimiento se ha ido haciendo más prolongado en el tiempo, aunque nunca superior a 10 días.

- **Incidencias:** cuando se produce alguna incidencia, y siempre en función de la relevancia de la misma, nos centramos en el seguimiento del servicio y profundizamos en el mismo, hasta que se resuelva la situación por completo, para después ir «soltando de nuevo el servicio», hasta volver a la situación de base.

**FIGURA 13.** *La coordinación y la comunicación en el servicio es la clave del éxito.*



El responsable del servicio controla las **ausencias** (obtención semanal de los partes de confirmación en caso de bajas IT/ llamadas de seguimiento trabajadores), **boletines de ejecución del servicio**, **equipos de protección individual** y **ropa de trabajo**.

En cuanto a vacaciones, disponemos de la solicitud **vacaciones**, la cual deberá ser cumplimentada por el trabajador con dos meses de antelación.

También se realiza un seguimiento periódico a través de **cuadrantes** mediante los cuales evaluamos la carga de trabajo, volúmenes y dimensionamiento.

Cada 15 días se realiza una llamada telefónica de seguimiento al coordinador y/o se visita personalmente el servicio, ya sea directamente a los trabajadores o a los trabajadores-encargados que coordinan a varios trabajadores asegurando un mínimo de una visita mensual al cliente.

Utilizamos también la **Hoja de Control de Actividades y Seguimiento de Servicio/Cliente**, cumplimentando todas sus acciones al respecto, la fecha de realización y asegurando la firma por parte del cliente con temporalidad mensual.



## E. FEEDBACK.

Además de obtener un constante *reporting* del servicio mediante el seguimiento continuo de este (punto que acabamos de tratar), obtenemos *feedback* más específico sobre la calidad y la satisfacción del cliente y de los trabajadores a través de dos herramientas fundamentales:

- **Balance de servicio.**

Presentamos el balance de servicio al cliente como mínimo una vez al año (durante el primer trimestre del año sobre el ejercicio anterior).

- **Encuesta de calidad.**

Para conocer el nivel de **satisfacción del cliente** se realiza la entrega de encuestas de calidad.

Siempre se analizan los **resultados de las encuestas** y realizamos un seguimiento interno de los resultados obtenidos.

**FIGURA 14.** *Evaluando el nivel de satisfacción del cliente y de los trabajadores, conoceremos la calidad de nuestro servicio.*



## 6. CONCLUSIONES

El *outsourcing* es un servicio exterior a la compañía, el cual actúa como una extensión de los negocios de la misma, pero que es responsable de su propia administración.

Se presenta como un servicio más **personalizado** que la mera administración de instalaciones y se basa en el logro de niveles de servicio establecidos en un acuerdo de nivel de servicio a través del **contrato de arrendamiento**.

El aumento de la tendencia hacia el *outsourcing* en un buen número de áreas, que van desde un servicio básico único, como administración de comedores, administración de inmuebles o computación, hasta **servicios** más complejos como el detallado en el presente proyecto, gestionando de manera integral un almacén, ilustra la evolución en las empresas en que se transfiere cada vez más responsabilidad al proveedor.

Ya sea el *outsourcing* parte o no de un movimiento más grande, no hay duda de que un mundo de recursos escasos está dictando una reducción en la gestión directa de los servicios con un bajo valor añadido; de manera que la estrategia del *outsourcing* ofrece **flexibilidad**, **control de costes** y mayor **competitividad** a las empresas cliente.

El *outsourcing* está creciendo, al mismo tiempo que los proveedores de servicios están ampliando su gama de ofertas. Como esto implica una mayor concentración en las ventajas competitivas por parte de las organizaciones propietarias que están transfiriendo este trabajo a proveedores externos, esta tendencia podría ser un indicio de que la industria está llegando a un acuerdo con un ambiente más exigente y de la necesidad de maximizar los recursos y reducir los costes innecesarios.

Las empresas que nos dedicamos al *outsourcing* tenemos dos grandes riesgos en la actualidad:

- El **desconocimiento** de los trabajadores y de las empresas clientes ante el *outsourcing*, los cuales nos suelen confundir con empresas de trabajo temporal, limitándonos muchas veces en nuestras actuaciones y en la dirección y control del servicio.
- La **falta de una regulación legislativa** clara, que nos encuadre y nos regularice todas las actividades que llevamos a cabo. En la actualidad, no hay ninguna ley que nos regule, como ocurre precisamente con las empresas de trabajo temporal, por lo que en muchas ocasiones avanzamos «a ciegas» sin saber exactamente si estamos haciendo el trabajo de manera correcta al 100% porque, incluso entre los inspectores de trabajo, no existe concordancia en sus actuaciones.

## Bibliografía

- APARICIO VAQUERO, J.P. [2002]: *La nueva contratación informática. Introducción al outsourcing de los sistemas de formación*. Comares, S.L. Granada.
- CHAPMAN, J. [2005]: *Aprenda a Externalizar (Outsourcing): en una semana*. Ed. Gestión 2000. Barcelona.
- GAMBA, E. [2004]: *Control de Gestión*. Universidad Politécnica de Madrid, Centro de Estudios de Postgrado en Administración de Empresas (CEPADE). Madrid.
- GIDRÓN, G. y RUEDA, B. [1998]: *Nuevos modelos de gestión empresarial. El outsourcing de procesos de negocios*. Círculo de Empresarios. Madrid.
- HERNÁNDEZ, F. y RECUENCO, E. [1997]: *Outsourcing de sistemas de información en logística*. XIX Jornadas de logística. Centro Español de Logística. Madrid.
- HEYWOOD, J.B. [2002]: «El dilema del outsourcing. La búsqueda de la competitividad». *Financial Times*. Prentice Hall. Madrid.
- HURLEY, C. [1997]: «Outsourcing through strategic alliances». *Production and inventory management journal*, vol. 38, n.º 2.
- MATA, S. [1997]: *Outsourcing. El futuro de la empresa*. Ecopress Ediciones. Madrid.

- RIVERO LAMAS, J. (Director), DE VAL TENA, A.L. (Coordinador) [2003]: *Descentralización Productiva y Responsabilidades Empresariales. El «Outsourcing»*. Aranzadi. Pamplona.
- ROTHERY, B. y ROBERTSON, I. [1997]: *Outsourcing, la subcontratación*. Editora Limusa, 2.ª edición. Santiago de Chile.
- WHITE, R. y JAMES, B. [2000]: *Manual del Outsourcing. Guía completa de externalización de actividades empresariales para ganar competitividad*. Gestión 2000. Barcelona.

## ANEXO I

### MARCO JURÍDICO DEL *OUTSOURCING*

#### **Protección de datos de carácter personal.**

En cumplimiento de lo estipulado en la Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal 15/1999, de 13 de diciembre, los datos personales de los trabajadores y candidatos son tratados de acuerdo con las exigencias legales y las medidas de seguridad que garantiza el Real Decreto 994/1999, de 11 de junio, solicitando siempre, el consentimiento expreso e inequívoco de los mismos para ceder sus currículos a las empresas clientes con las que mantenemos relaciones comerciales.

#### **Contratas y subcontratas de obras o servicios.**

La regulación positiva de esta materia se encuentra en el artículo 42 del Estatuto de los Trabajadores, donde básicamente se contempla la responsabilidad del empresario principal en materia laboral y de Seguridad Social en caso de que «contraten o subcontraten con otros la realización de obras o servicios correspondientes a la propia actividad». Es decir, no hay una regulación exhaustiva sino, únicamente, un área que se sustrae a lo que ambas partes pudieran recoger en el correspondiente **contrato de arrendamiento de servicios**.

En el actual estado doctrinal y jurisprudencial del supuesto normativo, cuando se alude a contrata y subcontratas de obras o servicios, se está incluyendo típicamente a los contratos de obras y servicios por empresa o contratos de empresa. Lo que caracteriza jurídicamente a la contrata es ser un «contrato en el que una parte asume, a través de una organización de medios necesarios y con una gestión a propio riesgo, la obligación de realizar para la otra (empresa principal) una obra o servicio por una remuneración dineraria».

En este sentido la contrata se puede encuadrar en el artículo 1.544 del Código Civil como arrendamientos de obras o servicios así como los artículos 1.588 a 1.599 que se refieren a la figura genérica del contrato de ejecución de obra. Para respetar el artículo 42 del Estatuto de los Trabajadores se exige, en todo caso, la existencia «de una obra o encargo bien delimitado y un dueño último de obra del que el encargo ha emanado, es decir, del empresario principal».

## ANEXO II

## Identificación del servicio a externalizar

<b>Nombre empresa/interlocutor</b>	
<b>Actividad/Sector</b>	
<b>Servicio</b>	
<b>Entorno</b> (características de la empresa, instalaciones, etc.)	

<b>Denominación servicio</b>	
------------------------------	--

Características del servicio a cubrir	
<b>Misión</b>	
<b>Categoría laboral</b>	
<b>Organigrama</b> (dependencia jerárquica/reportes/compañeros)	
<b>Descripción funciones/tareas</b>	
<b>Herramientas/Soportes a utilizar</b>	<i>Máquinas, herramientas, soporte informático...</i>
<b>Ritmo de trabajo/secuencias</b>	<i>Depende del trabajo anterior de otros compañeros, cada «X» tiempo debe realizar una secuencia de su trabajo, sus tareas tienen establecido algún tipo de organización (horaria, diaria, semanal, mensual...). Periodicidad establecida.</i>
<b>Resultados esperados</b>	
<b>Horarios/jornada</b>	
<b>Ubicación</b> (localidad)	
<b>Información complementaria</b>	<i>Paradas, descansos, no fumar, beber... (normas internas de la empresa)</i>
Características del candidato	
<b>Requisitos</b>	<b>Características generales</b> <i>(Sexo, edad, características físicas, zona residencia, medio transporte...)</i>
	<b>Formación/Conocimientos:</b>
	<b>Experiencia laboral:</b>
	<b>Disponibilidad:</b>
	<b>Características de personalidad y comportamiento:</b>

## ANEXO III

## Calendario laboral

<b>CALENDARIO LABORAL 2007</b>		<b>CASTILLA Y LEÓN</b>
		<b>Centro de trabajo: Almacén en Polígono San Cristóbal.</b>
<b>Festivos</b>		
1 de enero	Año Nuevo	
6 de enero	Epifanía del Señor	
5 de abril	Jueves Santo	
6 de abril	Viernes Santo	
23 de abril	Fiesta de la Com. Autónoma	
1 de mayo	Fiesta del Trabajo	
15 de agosto	Asunción de la Virgen	
12 de octubre	Fiesta Nacional de España	
1 de noviembre	Todos los Santos	
6 de diciembre	Día de la Constitución Española	
8 de diciembre	Inmaculada Concepción	
25 de diciembre	Natividad del Señor	
<b>Fiestas Locales</b>		
14 de mayo	San Pedro Regalado	
8 de septiembre	Virgen de San Lorenzo	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jornada de trabajo: 1.758 horas de trabajo efectivo en cómputo anual.</li> <li>• Vacaciones: 23 días laborables al año.</li> <li>• Asuntos propios: 4 días laborables al año, no liquidables.</li> </ul>		
Por la empresa		Representación de los trabajadores

## ANEXO IV

## Control de absentismos 2007

TRABAJADOR/A:
JUSTIFICACIÓN DE LA AUSENCIA:

*Indicar si la ausencia es diaria u horaria:*

<b>AUSENCIA DIARIA *</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Día inicio:</li> <li>• Día fin:</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Total días:</li> </ul>
<b>AUSENCIA HORARIA *</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hora inicio (salida del trabajo):</li> <li>• Hora fin (reincorporación al puesto de trabajo):</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fecha:</li> </ul>










Fdo.:

Trabajador

Fdo.:

MG Outsourcing

\* *La ausencia debe justificarse documentalmente en un plazo máximo de 10 días naturales.*

**ANEXO V**

**Control de vacaciones 2007**

<b>TRABAJADOR/A:</b>	
<b>FECHA DE SOLICITUD *:</b>	
Período del ..... de ..... al ..... de .....	
Total días	
Período del ..... de ..... al ..... de .....	
Total días	
Fdo.:	Fdo.:
Trabajador	MG Outsourcing
* Las vacaciones se deben solicitar con un mes de antelación, como mínimo	

**ANEXO VI**

**Carta de entrega de vestuario a los trabajadores**

Estimado (*Nombre y apellidos*),

Por la presente le informamos de que el uniforme recibido, compuesto por:

Chaquetón abrigo ¾, pantalón de algodón, guantes y botas de piel con puntera y plantilla reforzada -----

es con cargo a MG Outsourcing para la realización de su trabajo durante el tiempo de vigencia de su contrato laboral con nosotros.

Una vez extinguido el contrato de trabajo suscrito entre las partes, el trabajador estará obligado a restituir las prendas de trabajo a MG Outsourcing.

En el supuesto de que esta devolución no se produjese, MG Outsourcing quedará facultada para descontar de la última nómina del trabajador el importe total correspondiente a la cuantía del uniforme entregado al inicio de la puesta a disposición.

Y, en prueba de conformidad y aceptación, firman el presente documento ambas partes.

Fdo.:	Fdo.:
Trabajador	MG Outsourcing

## ANEXO VII

### Encuesta de calidad para los trabajadores

En MG Outsourcing trabajamos para satisfacer las expectativas de nuestros colaboradores y clientes. Tu opinión es fundamental para poder mejorar la calidad de nuestro servicio. Una vez cumplimentada la encuesta, tan solo tienes que entregársela al responsable del servicio.

La información contenida será tratada con la más estricta confidencialidad. Gracias por ayudarnos a mejorar.

<i>Delegación:</i>		<i>Fecha:</i>			
<i>Empresa:</i>					
<b>Por favor, indica tu nivel de conformidad con las siguientes afirmaciones acerca del servicio. Marcando con una «x» la casilla que corresponda.</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Algo de acuerdo</b>	<b>En total desacuerdo</b>	
1. La delegación proporciona una acogida amable y profesional.	r	r	r	r	
2. El personal demuestra conocer mis necesidades y facilita respuestas adecuadas.	r	r	r	r	
3. El proceso de evaluación identifica mis competencias y capacidades de manera precisa.	r	r	r	r	
4. Proporciona información suficiente acerca de la empresa y del puesto de trabajo a desempeñar.	r	r	r	r	
5. A lo largo de la duración del contrato se establece una comunicación fluida con el equipo de la delegación.	r	r	r	r	
6. Los procedimientos administrativos (contratación, nóminas) son precisos y fáciles de interpretar.	r	r	r	r	
7. He recibido información precisa sobre derechos, deberes y política de beneficios sociales.	r	r	r	r	
8. El personal resuelve las posibles incidencias de manera rápida y eficiente.	r	r	r	r	
9. Mi relación con MG Outsourcing en general es satisfactoria.	r	r	r	r	
10. El servicio prestado es mejor que el de otras Empresas de Recursos Humanos.	r	r	r	r	
11. Recomendaría a un amigo trabajar con MG Outsourcing.	r	r	r	r	

**Añade, si lo deseas, cualquier comentario o sugerencia sobre MG Outsourcing:**

.....

.....

.....

.....



## ANEXO VIII

## Operativa del servicio de gestión del almacén

<b>Cliente</b>	WORK SERVICES	<b>CIF</b>	A8342616
<b>Dirección</b>	C/ Cobalto, 4 (47013) Valladolid		
<b>Lugar de trabajo</b>	Almacén Cobalto		
<b>Contacto</b>	Julián Fernández	<b>Cargo</b>	Gerente
<b>Sector</b>	Comercio		
<b>Servicio prestado</b>	Gestión integral del almacén (carretilleros y mozos)		
<b>CAS</b>	47/1345	<b>Jornada</b>	Completa de mañana
<b>Perfil</b>	<i>Carretilleros:</i> experiencia mínima de un año en el manejo de carretillas elevadoras o toro eléctrico; carnet de carretillero homologado; formación profesional de grado medio; capacidad de trabajo en equipo <i>Mozos de almacén:</i> no es necesaria experiencia, aunque sí que se valora; no es necesaria formación inicial básica		
<b>Proceso selección</b>	Entrevista personal; pruebas psicotécnicas y de personalidad		
<b>Duración contratos</b>	Obra/servicio.		
<b>Cláusulas</b>	Cliente/Disponibilidad horaria/Baja voluntaria/Vestuario	<b>Rev. médica</b>	Anual.
<b>Tarifa</b>	Coordinador: 3.100 €/mes Carretillero: 2.300 €/mes Mozo: 1.500 €/mes	<b>Salario</b>	Coordinador: 2.150 €/mes Carretillero: 1.425 €/mes Mozo: 950 €/mes
<b>Vacaciones</b>	Coordinador: 24 días laborales/año Carretilleros y mozos: 30 días naturales al año		
<b>Rapports</b>	<b>Periodicidad</b>	Quincenal	
	<b>Destinatario</b>	Responsable de servicio	
<b>Formación</b>	<b>PRL</b>	Presencial	
	<b>Manual de acogida</b>		
	<b>Otros</b>	Carnet de carretillero	
<b>PRL</b>	EPIs	<b>Técnico</b>	Julio Rodríguez
<b>Documentación</b>			

.../...

.../...

<b>Vestuario</b>	Se entregan botas con puntera reforzada, dos mudas de pantalones, jersey, chaleco y hoja de devolución
<b>Facturación</b>	Mensual, fecha de vencimiento: el día 25 de dos meses después

<b>Satisfacción cliente</b>	VISITAS	
	BALANCE SERVICIO	
	ECA	
	ECT	
	ECAT	
<b>Recomendaciones previas al inicio del cto</b>		