



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“LA TERCERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS LATINOAMERICANAS EN LOS ÚLTIMOS DIEZ AÑOS: UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA CIENTÍFICA”

Trabajo de investigación para optar el grado de:

Bachiller en Administración

Autoras:

Fiorella Susana Melgar Torres
Maria Angelica Romero De La Cruz

Asesor:

Mg. Ana Zoila Nomberto Luperdi

Lima - Perú

2018

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación se lo dedicamos a Dios, pues fue quien nos infundió de gracia e inteligencia para lograr nuestros objetivos profesionales, a nuestra familia por saber comprender el tiempo que no estuvimos con ellos las veces que teníamos que ausentarnos por cumplir nuestro objetivo de terminar la carrera. Sin duda nos llevamos las mejores enseñanzas del curso Proyecto de Tesis, que nos servirán para nuestro futuro profesional.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a nuestros padres quienes fueron nuestra fuente de inspiración y motivación constante, ya que nosotras como hijas deseamos ser el orgullo de ellos.

Reconocemos que el esfuerzo constante y trabajo en equipo conformado por Fiorella Melgar y María Romero, sin duda la unión hace la fuerza, sin ello no podríamos haber llegado hasta aquí.

Agradecemos a todas las personas que nos apoyaron de alguna manera con sus conocimientos para lograr esta investigación.

Tabla de contenido

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO	3
ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE FIGURAS.....	6
RESUMEN.....	7
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....	12
CAPÍTULO III. RESULTADOS	18
CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES	23
REFERENCIAS	24
ANEXOS.....	28

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Pregunta de Investigación.....	11
Tabla 2: Base de Datos por Artículos de Investigación.....	18
Tabla 3: Invesigaciones Realizadas por País	19
Tabla 4: Investigación Relacionadas por Similitud	20
Tabla 5: Por Tipo de Investigación.....	21

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Base de Datos por Artículos de Investigación	18
Figura 2: Artículos de Investigación.....	19
Figura 3: Investigación Relacionadas por Similitud.....	20
Figura 4: Tipo de Investigación	22

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, tiene como finalidad analizar cuáles son los principales elementos de investigación en la tercerización laboral durante los últimos diez años. Por ello se analizó la revisión sistemática de 30 investigaciones científicas que aportan a la investigación, se han encontrado varias páginas online o bibliotecas virtuales que tienen acceso a la investigación pero solo se tomara en cuenta trabajos de investigación relevantes con el tema de tercerización. Las plataformas que se usaron para la investigación han sido Scielo, y Dialnet digital, Scholar que son paginas formales de investigación científica.

En varios de los estudios, los datos estadísticos que han formado parte de la medición se relacionan al derecho laboral, ley orgánica de trabajo, outsourcing y externalización. En general, de estos estudios se han tomado como elementos importantes sus dimensiones de los cuales se ha hecho una correlación para encontrar el arraigo que existe entre la variable dependiente y la variable independiente.

Analizando las limitaciones se ha observado, que hay varios países que se dedican al estudio del tema de la subcontratación de las empresas, entre los países que han realizado mayores estudios experimentales son: Perú, Colombia y Argentina, de esta manera, los países de Latinoamérica van, reconociendo que el proceso de externalización es una modalidad laboral de mucha importancia.

El estudio de Outsourcing en los países latinoamericanos proporcionará una clara idea, con cuadros estadísticos comparativos de cómo se va dando la subcontratación.

PALABRAS CLAVE: Tercerización, outsourcing, subcontratación, externalización.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

Es la actividad en el cual una empresa identifica una porción de sus procesos empresariales que podría ser trabajada más eficientemente y/o más rápido a un costo menor por otra empresa, la cual es contratada para tercerizar dichas labores al mismo tiempo.

La tercerización puede ser definida como entregar la totalidad o parte de una actividad de la organización a un prestador de servicios externos. En la industria de servicios, la tercerización tradicionalmente se limita a las actividades básicas de apoyo. También se utiliza cuando hay reestructuración de empresas que están en mal estado financiero. El proceso de tercerización abarca desde la subcontratación externa de actividades simples como la seguridad y el mantenimiento de los edificios, pudiéndose subcontratar posteriormente actividades más estratégicas en las que la interrelación con el proveedor debe ser mucho más estrecha, como la distribución logística e incluso el diseño de productos. La idea de la tercerización es que cada una de las empresas se centre en su competencia básica y participa en alguna de las fases necesarias para que el producto final satisfaga las necesidades de los clientes, consiguiéndose de esta forma la máxima eficiencia, ya que cada empresa participante se especializa en una tarea de la cadena de valor que realiza (López, 1999).

Según el libro de régimen laboral (pp 58, 2016), nos señala que tanto la empresa tercerizadora como la empresa principal podrán aportar otros elementos de juicio o indicios destinados a demostrar que el servicio ha sido prestado de manera autónoma y que no se trata de una simple provisión de personal tales como: la separación física y funcional de los trabajadores de una y otra empresa, la existencia de una organización autónoma de soporte a las actividades objetos de la tercerización, la tenencia y utilización

Por parte de la empresa tercerizadora de habilidades, experiencias, métodos secretos, certificaciones o en general activos intangibles volcados sobre la actividad objeto de tercerización con los que no cuente la empresa principal, etc.

Según el libro de pronunciamiento de la corte suprema y del TC en materia laboral (pp , 123 , 2017), nos señala que a nivel administrativo y jurisdiccional se deberá verificar como elemento principal para la determinación de la desnaturalización de la tercerización de servicios la presencia de la autonomía, para lo cual ha señalado una serie de indicios, e incluso presunciones, lo cual hace que esta figura tenga un alto grado de formalidad. es decir al delegarse su actividad principal a otras, pierde aquello que le permite ser identificada de otras, es decir su identidad.

La tendencia a la tercerización tanto a nivel local como en el exterior ha ido en aumento a lo largo del desarrollo de la economía del mundo. El impulso de una mayor eficiencia y reducción de costos ha obligado a muchas organizaciones a especializarse cada vez más en un número limitado de áreas clave. Se está utilizando cada vez más la tercerización para lograr mejoras en el rendimiento en toda la empresa. Empresas líderes han adoptado estrategias de tercerización más sofisticadas y han externalizado procesos básicos como el diseño, ingeniería, fabricación y comercialización (McIvor, 2008).

Proveedores especializados pueden desarrollar una mayor profundidad de conocimiento, invertir más en sistemas y procesos, y lograr eficiencias a través de economías de escala y experiencia, aprovechando las capacidades de los procesos de negocio más críticos y mejorar sus propias capacidades básicas internas que impulsan la ventaja competitiva. Sin embargo, las organizaciones que los contratan están fallando en la capitalización de las oportunidades que ofrece la contratación externa. Las empresas



necesitan volver a evaluar rigurosamente cada una de sus funciones como posibles candidatos de tercerización (Gottfredson, Puryear, & Phillips, 2005).

Es muy importante tener en cuenta estas apreciaciones dado que el proceso de tercerización no debe verse únicamente desde el punto de vista de reducción de costos, existen otros componentes que hay que evaluar para garantizar que de efectivamente son actividades que se pueden tercerizar. En muchos casos, la elección de qué partes de la empresa se externalizaran se basa en la determinación de lo que va a ahorrar más en gastos generales, en lugar de como impactan las decisiones sobre las capacidades de largo plazo de la organización. En algunos casos, las organizaciones están externalizando procesos que son críticos para la ventaja competitiva y con el tiempo están renunciando al conocimiento y sus capacidades. McIvor (2008).

Analizando las situaciones, para definir cuáles son los factores que determinan la tercerización se ha planteado una pregunta principal que da el alcance en realizar una investigación sobre un tema específico que se desea estudiar: ¿Cuáles son los principales factores de investigación que han determinado la tercerización de empresas Latinoamericanas durante los últimos diez años?

Con el propósito de concretar la Revisión Sistemática de la Literatura, se recurrió al formato PICO (Patient, Intervention, Comparison, Outcomes); las iniciales de estas denominaciones en inglés, dicho formato permite dar el inicio a las preguntas específicas de la investigación; principales factores de investigación que han determinado la tercerización de empresas en latinoamericanas durante los últimos diez años.

Tabla 1: Pregunta de Investigación

¿Cuáles son los principales factores de investigación que han determinado la tercerización de empresas en Latinoamérica durante los últimos diez años?	
Problema	La tercerización de las empresas en Latinoamérica durante los últimos 10 años
Intervención / comparación	Elementos que han determinado la Tercerización.
Resultados de la investigación	Complejidad de los factores acorde a las variables estudiadas.

El trabajo de investigación tiene como finalidad, identificar los principales elementos que han expresado el proceso de tercerización de empresas en Latinoamérica durante los últimos diez años.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

El capítulo la metodología es una revisión sistemática de la literatura científica, se relaciona con un tipo de investigación científica con el propósito de integrar de forma objetiva y sistemática los estudios empíricos sobre el problema de investigación, en el cual se tomará en cuenta los principales temas relacionados con la tercerización de empresas de los diez últimos años hasta la actualidad, relacionando a etapas similares de investigación empírica.

(Kitchenham, 2004) referencia que las revisiones sistemáticas son investigaciones científicas en las cuales la unidad de análisis son los estudios originales primarios. Constituyen una herramienta esencial para sintetizar la información científica disponible, incrementar la validez de las conclusiones de estudios individuales e identificar áreas de incertidumbre donde sea necesario realizar investigación. Además Kitchenham, indica que las revisiones sistemáticas requieren un esfuerzo considerablemente superior que las revisiones de literatura convencionales. La formalidad con la que se lleva a cabo la revisión permite validar los resultados reportados en la revisión sistemática y estos resultados están soportados avalados por el protocolo de revisión. Este es un buen método para estructurar la base conceptual del tema de investigación a emprender. Una vez definida lo que es una revisión sistemática de literatura científica se plantea la siguiente pregunta ¿Cuáles son los principales factores de investigación que han determinado la tercerización de empresas en Latinoamérica durante los últimos diez años? Descritos en la literatura científica.

Si bien existe una variedad significativa de investigaciones, para esta revisión sistemática se ha considerado que contengan algún tipo de medición sobre la tercerización, además de sus determinantes. En cuanto a la exclusión, se ha considerado lo siguiente:

a). Duplicidad de la investigación, b). No se encuentra disponible, c). No se alinea al objetivo de la investigación, d) No se encuentra dentro del rango del tiempo establecido.

Luego del ordenamiento de los hallazgos, se dividieron de acuerdo a la base de datos correspondiente con la finalidad de facilitar su exportación donde se incorporaron todos los criterios de inclusión y exclusión para luego llevarlos a la data de extracción utilizando los puntos señalados en la matriz de búsqueda.

Para la investigación se utilizó bases de datos en línea tales como, Scielo, y Dialnet, especializados en temas científicos; mediante Google Scholar , es un buscador de carácter académico, cuenta con páginas indexadas que han servido para el desarrollo de este trabajo de investigación.

Asimismo el manejo de la herramienta Parsifal a través del PICOC, se logró diseñar la cadena de búsqueda con las palabras claves como: ("tercerización" OR "Outsourcing") AND ("en países de Latinoamérica ") AND ("sub-contratación ") AND ("externalización ") AND ("2009-2018), tomando como relevante temas de estudios acorde a la investigación Tercerización de empresas en los países Latinoamericanos.

Sin duda, hoy en día la tercerización a nivel global en el mercado productivo que venimos evidenciando con mayor énfasis en la región de América Latina, está marcada por la descentralización productiva, entendida como una forma de organización del trabajo que se sustenta en el abandono de la empresa unitaria, que tenía a su cargo todas las fases del proceso productivo, sustituyéndola por la empresa en red, que se caracteriza por el control

de las actividades del proceso productivo y la externalización de todas las demás fases para que sean desarrolladas por otros sujetos empresariales. Con esta política, se puede hablar incluso de empresas virtuales que no tienen ningún trabajador y que simplemente organizan su actividad a partir de la administración de un conjunto de contratos celebrados con quienes llevan a cabo las diversas etapas del proceso productivo. Es difundido y socializado los beneficios que proporciona la tercerización sobre todo para las empresas, sin embargo, en la mayoría de casos para los trabajadores resulta engañosa, dado que es usada en su mayoría con la propósito de evitar responsabilidades, pero sobre todo para pagar un mínimo monto por concepto de retribución y de bienes laborales.

El derecho laboral pretende busca que no sea manipulada de forma tal que restrinja los derechos del trabajador y, por consiguiente permita que el empresario se aproveche ilegalmente de lo que le pertenecería al trabajador. Bajo este enfoque la tercerización puede ser entendida como la técnica transformadora 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 competitividad y resultados tangibles.

Esta técnica se fundamenta en un proceso de gestión que implica cambios estructurales de la empresa en aspectos fundamentales tales como la cultura, procedimientos, sistemas, controles y tecnología cuyo objetivo es obtener mejores resultados concentrando todos los esfuerzos y energía de la empresa en la actividad principal

En este sentido la tercerización permite sacar al exterior de la empresa procesos de la producción o del trabajo, tradicionalmente desarrollados al interior de la misma. A nuestro entender, la tercerización supone la delegación de responsabilidades y compromisos que no constituyen la columna vertebral del negocio, con el objeto de que un tercero desarrolle las actividades delegadas por su cuenta y costo, a cambio de una retribución, a efectos de lograr una mayor y mejor especialización y, en consecuencia, la máxima eficiencia .

Este nuevo paradigma productivo se vio favorecido por la explosión demográfica y la creciente urbanización que trajo como consecuencias el incremento de la demanda de servicios que muchas veces el Estado no podía atender, menos regular la intervención del privado.

La globalización permitió la consolidación de un modelo de producción competitivo en una economía de libre mercado. Según Olave, (6, p. 2) (2010). Estudios revelan un fenómeno denominado la “huida” del derecho del trabajo, con el propósito de disminuir costos laborales y limitar la actividad sindical. Fredy Hernán Polo Campos, Regina Zeitoune Gollner, Marcia Tereza Luz Lisboa y Nataly Vásquez Charcape In *Crescendo. Institucional*. 2017; 8(1): 140-155.

Asimismo, allí se expresa que en ese país de Venezuela el problema de la tercerización afectaría, principalmente, a trabajadores del sector público, en especial de la industria petrolera. Las consecuencias fueron de muy diversa índole en el mundo de las relaciones laborales latinoamericanas, tanto en el ámbito individual, como en el colectivo. El trabajo informal, la desestructuración del colectivo laboral y su fragmentación en varios empleadores, la baja tutela de los trabajadores, abre una opción clara de reducción de costos

Vía precarización del empleo, sobre todo en países cuya estructura sindical es débil, como sucede en toda América Latina, con la excepción de Argentina, Brasil y Uruguay. En consecuencia, los parlamentos de países como Chile, Perú, Uruguay y Ecuador vienen aprobando leyes dirigidas a cautelar los derechos más básicos y elementales: los salarios y demás beneficios económicos, que venían defraudándose reiteradamente por la vía de la subcontratación fraudulenta.

Este tema es abordado por la OIT preocupada por la tercerización en América Latina, emitiendo el informe sobre legislación laboral en 18 países de la región en relación a subcontratación de bienes y servicios, intermediación laboral y mano de obra cedida a través de empresas de servicios temporales. El informe se centra sobre la variable más importante de las relaciones entre los trabajadores involucrados: solidaridad, responsabilidad directa y subsidiariedad. Ello se analiza respecto de dos campos: el laboral y de la seguridad social; y el de la salud y seguridad en el trabajo.

De acuerdo con los resultados obtenidos, la normativa más extendida es la que establece mecanismos de solidaridad, la mayor parte referida a legislación laboral y seguridad social, aunque también a Intermediación Laboral y Empresas de servicio temporal: En Argentina en un informe elaborado en 2008 entre el Banco Mundial y el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, titulado “Aportes a una nueva visión de la informalidad laboral en la Argentina” da cuenta que este fenómeno no se tiene una estadística y que se toma como una manera de informalidad en el empleo, más allá de los casos de subcontratación.

En una revisión sistemática en la base de artículos científicos Scielo realizada el 15 de Abril de 2016 utilizando los descriptores tercerización, tercerización en salud, se obtuvo los siguiente resultados: Al realizar la búsqueda con la categoría de tercerización, se obtuvo un total de 17 artículos, al realizar el análisis mediante los resúmenes se pudo observar solo 5 artículos (29%) abordan el fenómeno de tercerización de los servicios. De análisis de la información podemos observar que la mayoría reportan como condiciones que coadyuvaron para la tercerización: la urbanización que ha conllevado a una fuerte demanda de servicios desbordando la oferta existente; otro fenómeno que contribuye es globalización del libre mercado productivo, los altos niveles de competitividad y flexibilización laboral que permite el incremento de la tercerización y consecuentemente la precarización del trabajo, siendo más frecuente en trabajadores de sexo femenino y adolescentes cuyas consecuencias se reflejan en malas condiciones laborales, irrespeto, Fredy Hernán Polo Campos, Regina Zeitoune Gollner, Marcia Tereza Luz Lisboa y Nataly Vásquez Charcape 146 In Crescendo. Institucional. 2017; 8(1): 140-155 despojo y traslados innecesario. Al realizar la búsqueda en la misma base de datos anteponiendo la categoría de tercerización en salud se identificaron 13 artículos; de estos solo 6 (46%) correspondían a servicios tercerizados. La búsqueda también incluyo el subempleo se identificaron 11 artículos de los cuales solo 02 (18%) estaban relacionados con el tema de análisis

CAPÍTULO III. RESULTADOS

Para obtener los resultados de los trabajos de investigación analizados, se realizó una revisión de sistemática de 30 artículos que se alinean al objetivo de la investigación, tal como se muestra en la tabla N°2.

Tabla 2:

Base de datos del número de artículos que se usó al investigar.

Base de Datos	N° de Artículos Científicos	Porcentaje
Google Académico	15	50%
Google Scholar	13	43.33%
Dialnet	1	3.33%
Scielo	1	3.33%

Elaboración propia

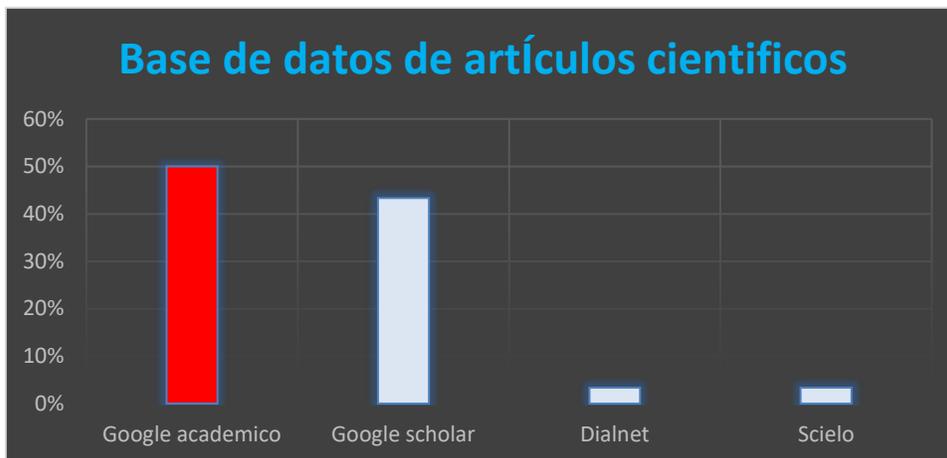


Figura 1: Base de datos del número de artículos que se usó al investigar.

Se puede observar que la mayor parte de las investigaciones fueron encontradas mediante el buscador Google académico (50%) y Google Scholar (43.33%), que cuenta con un sin número de páginas indexadas que permiten obtener información.

Tabla 3:

Investigaciones realizadas por país

País	Cantidad	Porcentaje
Perú	15	50%
Colombia	3	10%
Argentina	3	10%
Venezuela	2	6.66%
México	2	6.66%
Brasil	2	6.66%
España	2	6.66%
Uruguay	1	3.33%

Elaboración propia



Figura 2: investigación realizada por el país.

Se clasifican los resultados por país de origen, se observa quien lidera la tabla en primer lugar realizando investigaciones sobre tercerización es Perú con un 50%, en segundo

lugar, se encuentra Colombia y Argentina con un 10%, en tercer lugar México, Venezuela, Brasil, España con un 2% y en último lugar de la tabla esta Uruguay con un 1%.

Tabla 4:

Objetos de investigación agrupadas por similitud

ITEM		CASOS	TOTAL %
1	Tercerización de Empresas	13	43
2	Leyes que Regulan la Tercerización de Empresas	7	23
3	Panorama Outsourcing	6	20
4	Ventajas y Desventajas Outsourcing	4	13
	TOTAL DE CASO	30	100

Elaboración Propia



Figura 3: Objetos de investigación agrupadas por similitud

En la tabla N° 4 Podemos apreciar que hay 13 estudios (43%), donde se detallan las empresas que deciden tercerizar sus servicios de manera exitosa, en el ámbito contable, TI, financiero, textil, debido a la alta reducción de costos. En 7 estudios un 23% especifica las leyes que regulan la tercerización, si estas son estrictamente cumplidas por las

organizaciones, si son respetados los derechos laborales al implementar el outsourcing. En 6 estudios un 20 % analiza el outsourcing dentro de un enfoque tradicional por procesos, muy enfocado a la realización de tareas, donde se le considera más una forma de ahorro que una estrategia de desarrollo. Finalmente, los 4 estudios restantes 13 % Analizan las ventajas que esta estrategia proporciona y los riesgos a tener en cuenta a la hora de considerar la opción de externalizar. Además, se define un plan de acción paso a paso con las distintas actividades a llevar a cabo en cualquier etapa del Ciclo de Vida de la Externalización, la externalización de procesos, la renovación, terminación de contratos, y el retorno de actividades.

Tabla 5:

Tipo de investigación

Tipo de Investigación	Nº Investigación	Porcentaje
Descriptiva	26	86.66%
Correlacional	4	13.33%

Elaboración propia



Figura 4: Tipo de Investigación

En la investigación agrupada por similitud se detalla un 86% de investigación descriptiva, referente a la tercerización de empresas en países de Latinoamérica, siendo el 13.34% investigación correlacional.

CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES

La tercerización de procesos, con el transcurrir de los años ha tomado un enfoque estratégico, en la reducción de costos para las empresas latinoamericanas. La revisión de dicha investigación sistemática de los diez últimos años, nos permite identificar a los países con mayor porcentaje de tercerización, cuales son los procesos a tercerizar y cuan eficiente es como herramienta de gestión.

La tercerización hoy en día de acuerdo a los estudios realizados es muy beneficioso, ya que de esta manera se simplifica los cuellos de botellas que a veces se generan en las empresas.

Esta herramienta de gestión como estrategia empresarial es adecuada para una toma de decisiones, obteniendo beneficios como la reducción de costos, alcanzar la competitividad y desarrollar actividades estratégicas.

Apoyarse en la tercerización le permite a las empresas reducir gastos, mayor flexibilidad y control sobre sus procesos al prestar un servicio que garantice la satisfacción de sus consumidores finales, los gerentes deben perder el miedo y optar por este tipo de servicios el cual a largo plazo generaría más ingresos que gastos.

Los funcionarios y gerentes deben de informarse de mejor manera sobre los beneficios y ventajas competitivas así que se convierta en estrategias la misma que da información más concreta desarrollando nuevos proyectos y generando el posicionamiento del mercado.

REFERENCIAS

ALBANESE, DIANA ESTER; BRIOZZO, ANAHI EUGENIA; ARGANARAZ, AGUSTÍN ANGEL; VIGIER, HERNAN PEDRO. “*Determinantes de la tercerización del servicio de información contable en las PYMES: El caso de la Argentina*”. Revista: Revista de Administración Mackenzie, pp 201- 229, 2005.

ARCE ORTIZ, Elmer. (2008). *Derecho individual del trabajo en el Perú. Desafíos y deficiencias*. Lima: Palestra.

ACOSTA F. (2013). *Seguro popular, condiciones psicosociales de trabajo y violencia en empleados de una institución de salud en México: un análisis desde el modelo de los determinantes sociales de la salud*. Rev. Fac. Nac. Salud Pública .vol. 31, suppl.1, pp.181-191.

CARLES RAMIÓ MATAS Y ORIOL GARCÍA CODINA.” *La necesidad de repensar una nueva gestión pública planificada, controlada y evaluada*” .Publicado en la Revista del CLAD Reforma y Democracia, pp 1-22, (2006).

CEDANO B. (2015). “*Plan de negocios para un Outsourcing. Perú*”: recuperado el 25 de noviembre.

https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2329/AE_277.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ESPINOZA LAUREANO, F. (2008). *¿El fin de la intermediación laboral?* .Justicia Doctrina y Práctica, 5, p. 38.

FERNÁNDEZ RONDONI EMILIO, PIÑEIRO DIEGO. “*Tercerización laboral en el Uruguay: estudio comparado de contratistas de trabajo y de maquinaria en el medio rural*”. Agociencia uruguay vol 17, pp 1-10, (2013)

FLORES ACOSTA, JORGE HERNÁN; ATHORTUA BECERRA; SARA CATALINA; ARENAS

MEJIA, ALBA CRISTINA. (2009). *Las condiciones laborales de los profesionales de la salud a partir de la Ley 100 de 1993: evolución y un estudio de caso para Medellín*. Rev. Gerenc. Polit. Salud, 16, vol.8, pp.107-131.

GRACIELA S. LANDRISCINI. “*Tercerización de las economías y servicios avanzados*”. Revista Electrónica CECIET, I Volumen I, pp 1-20, (2011)

GOTTFREDSON, M., PURYEAR, R., & PHILLIPS, S. (2005). *Strategic sourcing from periphery to the core*. Estados Unidos: Florida. Editorial: Venus,

GONZALES, L. Y TARAZONA, M. (2017). *Pronunciamientos de la Corte Suprema y del TC en Materia Laboral*. Lima: El Búho E.I.R.L.

JOHNNY TAMAYO ARIAS, JUAN CARLOS HIGUITA Y ÓMAR DANILO CASTRILLÓN. “*Funcionalidades del comercio colaborativo en las empresas logísticas y su decisión de tercerización*”. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. PP -105, (2008).

JORDI MAS SABATÉ. “*Un nuevo modelo de externalización (tercerización/outsourcing) en la administración pública*”. IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, pp 1-20, (2004).

JUAN CARLOS CELIS OSPINA. “*La subcontratación laboral en américa latina: miradas multidimensionales*”. 1 edición, pp 12 – 175, (2012).

LAURA PERELMAN Y PATRICIA VARGAS. “*Los propios y los de las compañías: efectos de la tercerización entre los trabajadores siderúrgicos*”. La revista electrónica del IDAES, Vol. 7, N°. 12, pp. 84-101, (2013) .

LÓPEZ, E. (1999). Externalización más allá de la subcontratación. La gestión de la diversidad XIII Congreso Nacional, XI Congreso Hispano Francés .Rioja.

LOPEZ, SOFIA. “*Tercerización de servicios en la Argentina: empleo y gestión de RRHH en los call centers*”. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social; Trabajo, Ocupación y Empleo; 9; pp 97-12, (2010),

LIDIA TREJO FLORES. “*Factores que influyen la decisión de tercerización de tecnologías de información*”. Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, pp 1-20, (2015).

LOURIVAL AUGUSTO TAVARES. “*Tercerización de mantenimiento* “.Revista n° 3, PP. 1-5-, (2009).

MARIA MUJICA ZAPATA. “La tercerización de empresas “. Observatorio laboral de la revista Venezuela, vol, 7, pp 73-93, (2014).

MCIVOR, R. (2008). What is the right outsourcing strategy for your process? European Management Journal.

MCIVOR, R. (2009). How the transaction cost and resource-based theories of the firm inform outsourcing evaluation. Journal of Operations Management.

RAMÍREZ R. (2013). “*Implementación de un centro de servicios*”. México: recuperado el 22 de setiembre del 2018 [.http://ma.uabc.mx/wp-content/uploads/2013/06/2012_CP_RamirezArellano.pdf](http://ma.uabc.mx/wp-content/uploads/2013/06/2012_CP_RamirezArellano.pdf)

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

RIVEROS R. (2011). “*Plan estratégico de negocio outsourcing*”. Colombia: recuperado 18 de octubre del 2018 <http://www.bdigital.unal.edu.co/6415/1/822019.2012.pdf>

SOUSA OLIVEIRA, FERNANDA. (2013). Tercerización y flexibilización de las normas laborales en Brasil. *Prolegómenos* ,31, Vol. 16, pp.189-201.

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

VALDERRAMA, L. (2016). *Régimen Laboral Explicado*. Lima. Gaceta Jurídica.

VALDERRAMA, L. (2017). *Régimen Laboral Explicado*. Lima. Gaceta Jurídica.

VÍCTOR MANUEL ISLAS RIVERA J. ELÍAS JIMÉNEZ SÁNCHEZ MA. FLORENCIA VÁZQUEZ.
“*Tercerización del transporte en el contexto de la cadena de suministro*.” Domínguez Publicación Técnica No. 223 Sanfandila, pp 1-177, (2013).

ANEXOS

Evolución de las Actividades Externalizadas

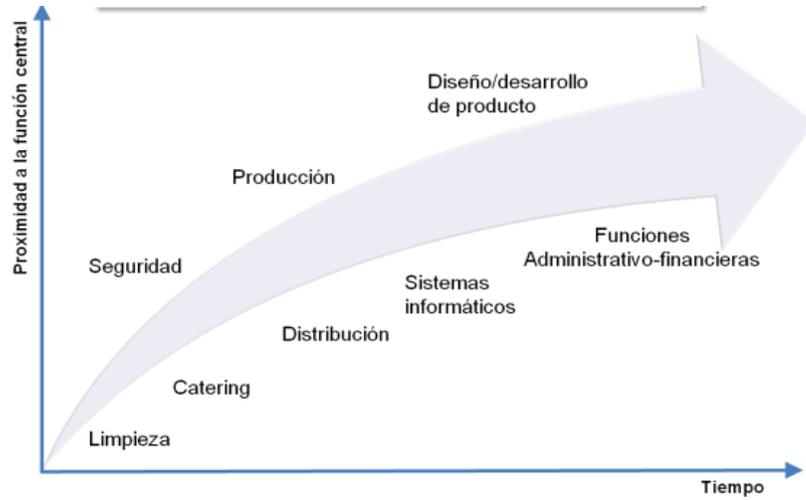


FIGURA 1: Evolución de actividades externalizadas