

TENDENCIAS DE LA GESTIÓN HUMANA EN EL SECTOR DE LA TERCERIZACIÓN A NIVEL INTERNACIONAL

RESUMEN

En el presente documento se hace una descripción acerca de las principales investigaciones en gestión humana que se han realizado en los últimos 8 años, a fin de mostrar los objetivos y principales aportes que desde dichos procesos se han realizado teórica y empíricamente. Se utiliza el análisis de contenido como la principal técnica de análisis de información y se obtienen como principales hallazgos la identificación de los procesos de gestión humana que más se subcontratan (Selección, reclutamiento, Capacitación, Remuneración, incentivos y beneficios), los motivos por los cuales se hace uso de esta estrategia de gestión (Costos, mayor productividad y eficiencia organizacional) y entender que la tercerización y su relación con la gestión humana a traído para las organizaciones nuevas condiciones como la integración de personas en diferentes contextos sociales y culturales, así como la apertura de las posibilidades de reclutamiento y selección trascendiendo las barreras geográficas. Generando una relación positiva entre la vinculación de la gestión humana a los aspectos estratégicos de las organizaciones, pues permite que estas alcancen sus objetivos obteniendo el máximo beneficio con el correcto diseño e implementación de actividades y prácticas efectivas relacionadas con las personas.

PALABRAS CLAVES

Business Process Outsourcing (BPO); Tercerización; Gestión Humana

INTRODUCCION

En la actualidad las estrategias de gestión como el Benchmarking, la Reingeniería y el Outsourcing, han incrementado la demanda de competitividad y rentabilidad de las organizaciones, ocasionando que se haga una reformulación de aquello que en las organizaciones se consideran actividades misionales o propias del negocio. Procesos como nomina, selección, capacitación, inducción, entre otros, son aquellos que se tercerizan, delegando la responsabilidad de los mismos a la empresa subcontratada.

Por esta razón la gestión humana como actividad estratégica de apoyo a la dirección (García & López, 2008) ha sido modificada por parte de las organizaciones en términos del aporte un papel fundamental en el diseño y ejecución de estrategias que garanticen la correcta adaptación de las personas a las organizaciones, sin embargo, al igual que otras prácticas organizacionales, la gestión humana ha venido modificándose de acuerdo a las necesidades del entorno empresarial. Dichos cambios han representado una modificación en las actividades que desde esta área se generan, pasando de ser actividades desarrolladas en las organizaciones a ser diseñadas e implementadas por otras empresas que se especializan en ciertos procesos de negocio (Outsourcing).

De acuerdo a la importancia que representa la gestión humana en las nuevas estrategias de gestión, en el presente documento se hace una revisión acerca de las tendencias que esta tiene y cuáles son los últimos avances investigativos que se vienen presentando a nivel mundial.

REVISIÓN DE LITERATURA

Outsourcing

El Outsourcing es una de las herramientas de gestión más importantes de los últimos 75 años” (Rothery & Robertson,1996). Así, para muchos autores y expertos en el campo

empresarial es muy importante que las organizaciones no inviertan recursos en diseño y aplicación de procesos los cuales son desarrollados de maneras más eficientes y a menores costos por otras organizaciones, sino que se deben fortalecer algunos procesos de los cuales la organización pueda obtener su mayor beneficio. Sin embargo podría llegarse a delegar o subcontratar tantos procesos que al final el dominio o poder que la organización pueda tener en todos sus procesos se vea afectado de una manera considerable y pueda llevarla a un replanteamiento de sus estrategias, sin embargo antes de continuar con este tipo de preocupaciones en torno a los servicios de subcontratación es importante seguir dando un recorrido por algunos de los planteamientos que hacen referencia al Outsourcing. (Duque, González & García, 2014)

A continuación, se plantean los diversos paradigmas en torno al *outsourcing*, junto con los principales conceptos relacionados en las organizaciones:

Tabla 1. Paradigmas y Enfoques Teóricos para el Estudio del *Outsourcing*

PARADIGMAS	CONCEPTOS
Paradigma Clásico o Tradicional	División y Especialización del trabajo. Conceptos de mano de obra y división del trabajo relacionados con la productividad.
Paradigma Neoclásico	Conceptos de dinámica organizacional.
	Organizaciones como sistemas abiertos de continua interacción con el medio.
	Factores que determinan la estructura del sistema social, elementos de estrategia, interacción y administración de las organizaciones.
	Conceptos de incertidumbre y limitación de acceso a información, procesos de toma de decisión limitados, estructura organizacional.
	Estructura determinada por la estrategia organizacional.
Planeación estratégica como determinante del éxito organizacional.	
Paradigma de Capitalismo Industrial	Control de Calidad y Productividad como factores de éxito organizacional.
Paradigma de Capitalismo Financiero	Surgimiento de nuevas estrategias de gestión encaminadas a la maximización de beneficios de las organizaciones.
Teoría de Recursos y Capacidades	Recursos vistos como principales determinantes de las estrategias organizacionales, ventajas competitivas y crecimiento. Adicionalmente las organizaciones deben posicionarse estratégicamente de acuerdo con sus recursos y capacidades, haciendo un mayor énfasis en aquello que las hace más competitivas frente al mercado.

Fuente: Duque (2015). Diseño de un Modelo de Gestión Humana para empresas de Tercerización de procesos de Negocio.

OBJETIVO GENERAL

Analizar las investigaciones de Gestión Humana aplicadas al sector de la tercerización a partir del año 2008 en los principales journals internacionales de la temática.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Caracterizar los propósitos sobre los que se realizan las principales investigaciones de Gestión Humana aplicadas al sector de la tercerización.
2. Describir los principales aportes investigativos que se han realizado en los últimos ocho años en el sector de la tercerización desde la perspectiva de la Gestión Humana.

METODOLOGÍA

El análisis de contenido “consiste básicamente en la descomposición, fragmentación de un texto en unidades constitutivas para su posterior codificación según un sistema de categorías, generalmente preestablecido. Una vez fragmentado y codificado el texto, se aplican distintas técnicas de análisis” (García & López, 2008, p.247). Ahora bien, el análisis de contenido realizado es de tipo cuantitativo. Según Aktouf (2011), la importancia en este tipo de análisis de contenido está directamente relacionada con las cantidades, es decir, se enumera y establecen frecuencias (y las comparaciones entre las frecuencias) de aparición de los elementos determinados como unidades de información o de significación. El análisis de contenido cuantitativo se desarrolló para 23 artículos de la siguiente forma:

1. Recopilación de artículos con base en los siguientes criterios:
 - a) Que estuvieran publicados de manera virtual en revistas especializadas a nivel internacional y que respondieran a la búsqueda sobre el tema de estudio. Para encontrar las revistas especializadas, se realizó la búsqueda en dos de las bases de

datos más grandes a nivel mundial: Emerald Insight y EBSCO Host. No se realizó una discriminación o jerarquización de las revistas a partir del Factor de Impacto.

- b) Que hayan sido publicados de manera virtual en los últimos 8 años, incluyendo los que están próximos a ser impresos de manera física.
- c) Que tengan acceso al menos al resumen o abstract en idioma inglés o español.

2. Traducción al idioma español de los abstract de los artículos en idioma inglés.

3. Revisión y lectura de los todos los resúmenes de los artículos.

4. Definición de categorías para analizar los artículos, considerando cuatro criterios planteados por Aktouf (2011):

- Exclusivas: El contenido solamente puede ser organizado en una categoría. Es importante aclarar que esto no quiere decir que no se puedan desagregar en subconjuntos de categorías más amplias o jerarquizar su orden.

- Exhaustivas: El conjunto de categorías debe agotar todas las posiciones o actitudes expresadas a lo largo total de los documentos analizados.

- Evidentes: Cualquier otro analista podría, sin dificultad, clasificar los mismos elementos en las mismas categorías o en categorías similares.

- Pertinentes: Deben ser significativas de posiciones contrastantes y de incidencia directa sobre la discriminación de los temas.

5. Consolidación del contenido de los resúmenes de los artículos por categorías.

6. Finalmente, se organizó la información consolidada de tal forma que se establecieran los principales propósitos y hallazgos o aportes de las investigaciones revisadas.

RESULTADOS

PRINCIPALES PROPOSITOS Y APORTES INVESTIGATIVOS QUE SE HAN REALIZADO EN LOS ÚLTIMOS OCHO AÑOS EN EL SECTOR DE LA TERCERIZACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DE LA GESTIÓN HUMANA

A continuación, se enuncian las principales categorías sobre las que se están desarrollando las investigaciones en el sector de la tercerización desde la perspectiva de Gestión Humana y se describen sus principales hallazgos y aportes:

1. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Sheehan y Cooper (2011) afirman que aunque los resultados no confirmaron la relación esperada entre organizaciones de menor tamaño e incremento en la tercerización, hubo una relación positiva entre involucramiento estratégico del área de RH y la decisión de tercerizar. Por otra parte, Sheehan y Cooper (2011) plantean que la relación entre tercerización de RH y desempeño financiero percibido fue positiva para empresas más pequeñas y negativa para empresas más grandes. Así mismo, la relación positiva entre involucramiento estratégico de RH y efectividad organizacional fue también mejorada cuando las actividades de RH se mantuvieron dentro de la empresa.

Por otra parte, Gospel y Sako (2010) encontraron que un relativamente alto nivel de centralización en la compañía P&G los llevó a crear un centro interno de servicios compartidos, antes de recurrir al outsourcing, mientras que, en la más descentralizada Unilever, se utilizó el outsourcing como una ocasión para la estandarización global.

Las investigaciones anteriores plantean relaciones positivas entre la estrategia de RH y outsourcing, para Reichel y Lazarova (2013) la posición estratégica de los departamentos de RH, es negativamente influenciada por el desenvolvimiento de gerentes de línea, y positivamente influenciada por el outsourcing de actividades no misionales. Así mismo, estos

autores encontraron que no hay algún efecto significativo del outsourcing en actividades misionales de la gestión humana.

2. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL OUTSOURCING DE RH

Mandy (2010) discute que será más difícil alcanzar grandes niveles de cambio organizacional si parte de la función de gestión humana es tercerizada; adicional a esto, que los aspectos transaccionales del outsourcing de actividades de la gestión humana puede dificultar a los profesionales del área obtener entrenamiento y hacer una organización menos flexible.

Por otra parte, Caruth, Pane-Haden y Caruth (2013) plantean las siguientes ventajas y desventajas del outsourcing de RH:

Ventajas	Desventajas
Reducción de Gastos; Conserva de Administración del Tiempo y el Esfuerzo; Incrementa las Competencias Organizacionales; Desarrolla Experticia Profesional; Mejoramiento de la Calidad del Servicio.	Incrementa los Costos Directos; Disminuye la Moral de los Empleados; Empobrece la Calidad de los Servicios; Malos Ajustes y Arreglos con la Empresa de Subcontratación; Percepción de Perdida de Control; Confusión en las Responsabilidades.

3. TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN, GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN EN LAS BPO

Desde la perspectiva de las TIC's, Shani y Tesone (2010) plantean que existe una masiva incorporación de la tecnología en operaciones de recursos humanos, en la medida en que los sistemas de información de recursos humanos (SIRH) se perciben hoy en día como el comercio electrónico interno. Esta transición ofrece un potencial significativo, pero también plantea retos y preocupaciones.

Desde la perspectiva de la Gestión del Conocimiento, Mohr, Sengupta y Slater (2011) plantean que cuando existen economías de escala y cuando la transferencia de conocimiento es explícito y codificada, transacciones sencillas a través de las TIC's y las modalidades de externalización de BP producirán un ahorro de costes y eficiencia.

Desde la perspectiva de la Innovación, Lacity y Willcocks (2014) plantean que los incentivos a la innovación más eficaces en los outsourcing son los objetivos obligatorios de productividad, días de innovación y el intercambio de ganancia a nivel de proyecto. Según estos autores, en los outsourcing la amenaza de competencia y acuerdos especiales de gobierno influyen positivamente en la innovación.

4. FENÓMENOS GENERADOS POR EL OUTSOURCING

Duppada y Aryasri (2011) introducen el término de “expatriado” para referirse a la inclusión y formación de personas que vienen del extranjero y que se insertan en la lógica del outsourcing. Según estos autores atraer el talento con habilidades en diferentes dimensiones, para hacer frente a las necesidades empresariales de manera eficaz, y eficiente se está volviendo compleja, por lo tanto, la gestión y la formación de personas del extranjero (expatriados) ha ganado mucha atención. Contrataciones internacionales exitosas pueden traer renovación, valor y crecimiento a la organización. Los autores concluyen su estudio planteando que: a) las organizaciones con buena estrategia de gestión global tuvieron mayor número de asociados con una mejor experiencia de expatriado, así mismo, dieron como resultado mejores valores financieros; b) La formación es más centrada en la tecnología y el conjunto de habilidades relacionadas con el trabajo, pero a menudo ignorado el nivel de profundidad en la impartición de las habilidades de comportamiento y culturales.

Desde la perspectiva de la empleabilidad, Michael y Michael (2012) realizaron un estudio donde identificaban los costos sociales en forma de despidos masivos y trabajadores desplazados a raíz de la tercerización. Plantean que la subcontratación como una razón para despidos masivos ha persistido desde 2010.

Los investigadores Schuler y Jackson (2014) plantean que ha cambiado la relación entre la Gestión de los Recursos Humanos y la Efectividad Organizacional, de tal manera que la

tercerización ha hecho que se involucren muchos más actores que en el trabajo pasado. Según los autores, esto se da porque el trabajo actual es basado en múltiples partes interesadas.

5. PRINCIPALES ACTIVIDADES Y PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA TERCERIZADOS

Rawlings, Iyayi y Iyayi (2013) examinaron la naturaleza de la tercerización de los recursos humanos, y discutieron que las funciones de Recursos Humanos son incluso más importantes que nunca, pero que con la tercerización, se crea la necesidad de cambiar el enfoque tradicional de las actividades de recursos humanos como reclutamiento, compensación, y administración de pensiones, a actividades orientadas al salario, que enriquezcan el valor de la organización para los clientes, inversores y empleados.

Por otra parte, Hsi-An y Yun-Hwa (2011) pudieron encontrar que el reclutamiento por outsourcing está posiblemente relacionado a la forma en que los gerentes de línea perciben la efectividad en la función de la gestión humana. Los autores encontraron que la estrategia prospectiva no modera significativamente la relación entre capacitación por outsourcing y efectividad en la gestión humana.

Caruth, Pane-Haden y Caruth (2013) han establecido una jerarquía de las actividades que pueden ser tercerizadas por gestión humana, teniendo en cuenta su nivel de importancia para la estrategia, competitividad y éxito de la organización (siendo las primeras más tercerizadas y las últimas menos tercerizadas):

Actividades Auxiliares	Medición de actitud y Clima Organizacional; Gestión de Reubicación Laboral; Operaciones de Servicio de Alimentos.
Actividades de Rutina	Dotación de Personal Temporal; Comprobación de Referencias/Antecedentes; Prueba de Empleo; Cribado; Reclutamiento;
Economías de Escala	Formación y Desarrollo; Los Programas de Asistencia a los Empleados; Administración de la Remuneración y Beneficios.
Conocimiento Especializado	Sistemas de Recursos Humanos de Desarrollo e Investigación; Formación y Desarrollo; Manual de Normas de Preparación; Compensación del Trabajador.

Conocimiento Específico de la Organización	RH y Planes de Sucesión; Relaciones Sindicales; Acciones Confidenciales.
Actividades Altamente Confidenciales	RH y Planes de Sucesión; Acciones Disciplinarias; Terminaciones; Gestión del Rendimiento; Acciones Confidenciales.
Actividades de Toma de Decisiones	Desarrollo de Políticas.

6. LA INDUSTRIA DEL OUTSOURCING EN RECURSOS HUMANOS (RH)

Srithika y Bhattacharyya (2011) plantean que algunas organizaciones de outsourcing en RH avanzan horizontalmente a través de la expansión del tamaño y algunas otras adoptan un progreso vertical a través de la personalización y la experticia en el dominio.

Desde la perspectiva de la segmentación de la industria, Sigamani y Malhotra (2013) han planteado la siguiente división:

Empresas Consultoras	Compensación, Diversidad en el Trabajo y Beneficios a los Empleados.
Empresas de Servicios Administrativos	Procesamiento de Nomina y Beneficios.
Empresas Habilitadoras de Tecnología	Software para satisfacer necesidades.

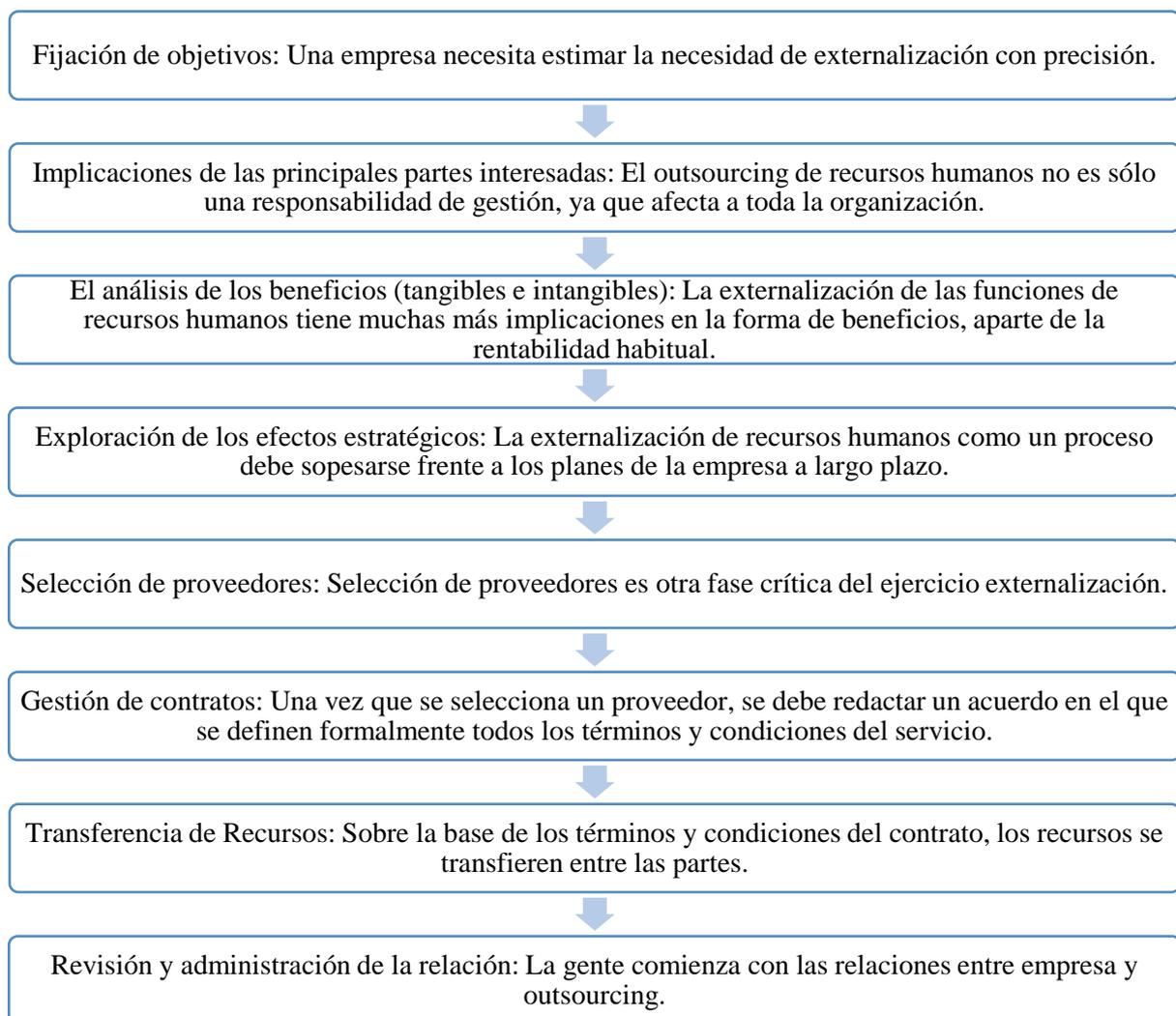
Finalmente, se debe referenciar el texto de McIvor (2016) en el que pone de relieve la importancia de que el cliente debe poseer las capacidades internas en TMP y gestión del cambio para garantizar la mejora de procesos, invertir y desarrollar los recursos que mejoran su capacidad para emplear las TMP en los BPO.

7. LA RELACIÓN EXITOSA CON LOS OUTSOURCING

Vitasek y Manrodt (2012) son los principales investigadores sobre esta temática. Estos autores han identificado disposiciones normativas que conducen a relaciones alineadas, innovadoras y de cooperación con las empresas de outsourcing. Es así mismo, plantean el concepto de "vested outsourcing" o la asociación efectiva de outsourcing. De allí se desprenden cinco reglas y diez elementos que en conjunto forman un marco flexible para la implementación de una asociación efectiva de outsourcing:

Regla	Elemento
1: Enfóquese en los resultados, no en las transacciones	1: Desarrolle un mapa de modelo de negocio. 2: Comparta su declaración de visión y la declaración de intenciones.
2: Enfóquese en el qué no en el cómo	3: Declare objetivos y asigne cargas de trabajo.
3: Resultados claramente definidos y deseablemente medibles	4: Establezca los resultados deseados por el nivel superior 5: Establezca la gestión del rendimiento o del desempeño
4: Establezca un modelo de precios con incentivos para que optimice el costo/servicio de las compensaciones	6: Defina un modelo de precios e incentivos.
5: Desarrolle una estructura de gobierno con una visión, en lugar de supervisión	7: Gestione su relación con el outsourcing. 8: Administre las transformaciones de su empresa en conjunto con sus outsourcing. 9: Defina las condiciones de culminación de la relación con el outsourcing. 10: Establezca inquietudes especiales y requisitos externos.

Por otra parte, Sigamani y Malhotra (2013) plantean ocho pasos que las organizaciones deben seguir cuando van a subcontratar las funciones de RH:



8. TENDENCIAS EN LOS OUTSOURCING DE RH

Según Sigamani y Malhotra (2013) las principales tendencias son las siguientes:

- El aumento de personalización: Los procesos de recursos humanos en todas las empresas son únicos y por lo tanto los servicios ofrecidos por los consultores tienen que variar y adaptarse al requisito del cliente. Pero a menudo la personalización de cada aspecto para cada empresa es una propuesta exigente y costosa.

- Sistemas integrados: Las empresas están optando por sistemas más integrados que ayudan a derivar grandes economías de alcance mediante el aumento de los ingresos por empleado y reduciendo los gastos generales. Es probable que las empresas en estos días no estén dando el contrato de servicios de recursos humanos a una sola empresa, sino que se están dividiendo la obra en muchos actores clave en el mercado. Con esta hay otra tendencia clave asociada que es el crecimiento de los intermediarios. Estos ayudan en el desarrollo de las alianzas y empresas conjuntas con proveedores especializados.

- Proveedores de Servicios Múltiples: Las empresas ahora prefieren tratar con diferentes proveedores de servicios para diferentes necesidades de recursos humanos. Esto se ha convertido en esencial a fin de obtener el máximo rendimiento de cada reparto.

- Desarrollo del Capital Humano: El objetivo del desarrollo es asegurar que las capacidades de los trabajadores pueden ser mejoradas para adaptarse a los requisitos de trabajo de la mejor manera. Es necesario que haya un control constante de las habilidades de los empleados con el fin de que coincida con los cambios frecuentes en la organización. En este contexto, los proveedores de servicios tienen un papel importante que desempeñar. Cuando la organización firma un acuerdo de outsourcing de recursos humanos, el proveedor de servicios ayuda a la organización en la evaluación de las necesidades de desarrollo de los empleados con precisión. Esto a su vez correlaciona talentos de los empleados y los objetivos de la organización.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Los aspectos relacionados con los costos son aquellos que fundamentan las razones por las cuales las empresas deciden tercerizar algunos de sus procesos. De acuerdo a esta razón en la actualidad se puede explicar la tendencia a la modificación de la estrategia de gestión de Outsourcing al Business Process Outsourcing, en el cual no solo se terceriza un proceso sino todo un grupo de procesos que algunas organizaciones asumen debido a su experticia y capacidad de diseñarlos y ejecutarlos a un costo mucho menor que el que generaría la organización contratante.

Las ventajas y desventajas que la tercerización de procesos de gestión humana trae para las organizaciones están determinadas por el grado de delegación que la empresa realice de estos y precisamente de lo estratégicos que dichos procesos sean, pues la selección, reclutamiento, contratación y formación, son algunas de las actividades que tienden a ser subcontratadas, que precisamente en algunos casos pueden ocasionar problemas de adaptación de las personas y poco acople con la cultura organizacional, pues las empresas que realizan dichos procesos no tiene el conocimiento claro sobre este tipo de aspectos, razón por la cual el proceso se centra en elementos formales y alejados de las condiciones específicas

La tercerización y su relación con la gestión humana a traído para las organizaciones nuevas condiciones como la integración de personas en diferentes contextos sociales y culturales, así como la apertura de las posibilidades de reclutamiento y selección trascendiendo las barreras geográficas. Generando una relación positiva entre la vinculación de la gestión humana a los aspectos estratégicos de las organizaciones, pues permite que las organizaciones alcancen sus objetivos obteniendo el máximo beneficio con el correcto diseño e implementación de actividades y prácticas efectivas relacionadas con las personas.

La tendencia de la tercerización relacionada con la gestión humana representa retos de esta estrategia de gestión en las organizaciones, pues dichos procesos de outsourcing desde su implementación, generan ciertas condiciones como la despersonalización, la inadecuada delegación de actividades que terminan siendo misionales, razones por las cuales el reto está en definir que tercerizar, que impactos puede tener en la empresa y en las personas.

REFERENCIAS

Aktouf, O. (2011). *La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones: una introducción al procedimiento clásico y una crítica*. Universidad del Valle.

Caruth, D. L., Haden, S. S. P., & Caruth, G. D. (2013). Critical factors in human resource outsourcing. *Journal of Management Research*, 13(3), 1.

Duppada, S., & Aryasri, R. C. (2011, April). Human Resources Transformation Beyond Boundaries in Outsourcing Business Models-Expatriate Benchmarking. In International Conference on Information Management and Evaluation (p. 502). Academic Conferences International Limited.

Duque-Ceballos, J. L., González-Campo, C. H., & García-Solarte, M. (2014). Outsourcing y Business Process outsourcing desde la teoría Económica de la Agencia. *Entramado*, 10(1), 12-29.

García, E., y López, J. (2008). Análisis sociológico del discurso: mínimo común denominador. En Ruiz, J. (Ed.), *Actas de la conferencia iberoamericana de investigación cualitativa* (pp.243-254). Barcelona, España.

García M, Sánchez K, Zapata Á. (2008), *Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana*. Programa Editorial Universidad del Valle, Cali. Colombia.

- Gospel, H., & Sako, M. (2010). The unbundling of corporate functions: the evolution of shared services and outsourcing in human resource management. *Industrial and Corporate Change*, 19(5), 1367-1396.
- Hsi-An, S.; Yun-Hwa, C. (2011). Exploring the effectiveness of outsourcing recruiting and training activities, and the prospector strategy's moderating effect. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(01), 163-180.
- Lacity, M., & Willcocks, L. (2014). Business process outsourcing and dynamic innovation. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 7(1), 66-92.
- Mandy, S. (2010). The intangible costs of human-resource outsourcing. *Human Resource Management International Digest*, 18(6), 3-4.
- McIvor, R. (2016). An analysis of the application of process improvement techniques in business process outsourcing. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 33(3), 321-343.
- Michael, B., & Michael, R. (2012). Outsourcing: mass layoffs and displaced workers' experiences. *Management Research Review*, 35(11), 1029-1045.
- Mohr, J. J., Sengupta, S., & Slater, S. F. (2011). Mapping the outsourcing landscape. *Journal of Business Strategy*, 32(1), 42-50.
- Rawlings O.; Iyayi O.; Iyayi F. (2013). Human Resource Outsourcing: Is The HR Function Losing Its Relevance in Organizations?. *KCA Journal of Business Management*, 5(1).
- Reichel, A., & Lazarova, M. (2013). The effects of outsourcing and devolvement on the strategic position of HR departments. *Human Resource Management*, 52(6), 923-946.
- Rothery B Y Robertson Ian. (1996). Outsourcing – La Subcontratación. Noriega Editores. México.

- Schuler, R., & E. Jackson, S. (2014). Human resource management and organizational effectiveness: yesterday and today. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(1), 35-55.
- Shani, A., & Tesone, D. V. (2010). Have human resource information systems evolved into internal e-commerce?. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 2(1), 30-48.
- Sheehan, C., & Cooper, B. K. (2011). HRM outsourcing: The impact of organisational size and HRM strategic involvement. *Personnel Review*, 40(6), 742-760.
- Sigamani, P.; Malhotra, S. (2013). Challenges and Emerging Trends in Human Resource Management. *International Journal of Business Anthropology*, 4(2).
- Srithika, T. M., & Bhattacharyya, S. (2011). Measuring value progress in outsourcing organizations. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 4(2), 112-130.
- Vitasek, K., & Manrodt, K. (2012). Vested outsourcing: a flexible framework for collaborative outsourcing. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 5(1), 4-14.