



UMSNH



**FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**

“ OUTSOURCING DE RECURSOS HUMANOS ”

TESIS

PARA OBTENER TITULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

JULIETA RAMÍREZ CARMONA

ASESOR: M.A. ISAMAEL D. IBARRA CARREÓN

MORELIA, MICHOACÁN SEPTIEMBRE 2006

INDICE

CAPITULO I.....	5
ANTECEDENTES DEL OUTSOURCING	5
1.1 Antecedentes del Mundo	5
1.2 Antecedentes en México.....	6
1.3 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION	7
1.4 OBJETIVO DEL TEMA	8
1.5 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
 CAPITULO II	 9
MARCO TEORICO	9
2.1 Definiciones de Outsourcing.....	9
2.2 Definiciones de Recursos humanos	10
2.3 Concepto particular de Outsourcing	13
2.4 Concepto particular de Recursos humanos	13
2.5 HIPOTESIS	14
 CAPITULO III.....	 15
VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL OUTSOURCING	15
3.1 Ventajas del Outsourcing	15
3.2 Desventajas del Outsourcing	16
 CAPITULO IV.....	 17
SERVICIOS DE OUTSOURCING MÁS COMUNES.....	17
4.1 Servicios de reclutamiento y selección de personal	17
4.1.1 Reclutamiento Interno.....	18
4.1.2 Reclutamiento Externo:	19
4.1.3 Selección de personal.....	21
4.1.4 Objetivos y desafíos de la selección de personal	22
4.1.5 Proceso de selección.....	22
4.1.6 Elemento del Proceso de Selección	23
4.1.7 Componentes del Proceso de Selecccion de Personal	23
4.1.8 Medios de Selección	23
4.1.9 Pasos del Proceso de Selección.....	24
4.1.10 Principios del Proceso de Selecccion	24
4.1.11 Tecnicas de Selecccion	25
4.2 Programas de capacitación y entrenamiento de personal	26
4.2.1 Capacitación del personal que se encuentran en contacto con el cliente	27

4.2.2 El proceso de sistemas de capacitación.....	28
4.3 Estudio de análisis y valuación de puestos.....	28
4.4 Asesoría en sueldos y salarios	29
4.4.1 Clasificación de los Salarios	31
4.4.2 Lugar, fecha y forma de pago del salario.....	32
4.4.3 Sistemas de remuneración.....	33
4.4.4 Los parámetros para la administración de sueldos son los siguientes	34
4.5 Auditoria Administrativa de Recursos Humanos	36
4.5.1 Tipos de Auditoria.....	39
4.5.2 Principales Temas que Suele Comprender una Auditoria.....	42
 CAPITULO V.....	 45
CONSIDERACIONES AL CONTRATAR OUTSOURCING	45
 5.1 ¿Por qué contratar Outsourcing?.....	 45
5.2 Razon de Ser del Outsourcing	47
5.3 Mitos del Outsourcing.....	48
5.4 Las 10 Máximas Faltas en la Institución del Outsourcing	51
5.5 Aspectos Tecnicos en el Proceso de Contratacion del Servicio de Outsourcing	52
 CAPITULO VI.....	 53
OUTSOURCING EN MÉXICO	53
 6.1 Outsourcing en México.....	 53
6.1.1 Tecnología, e-business y Outsourcing.....	54
6.2 Desarrollo del Outsourcing en México	55
6.3 Uso del Outsourcing en México	55
6.3.1 areas de oportunidad	56
6.4 Ejemplos de Outsourcing en México.....	58
 CONCLUSIONES	 61
 BIBLIOGRAFIA	 62

INTRODUCCION

El objetivo del presente trabajo es dar a conocer un poco más sobre que trata el Outsourcing o la Subcontratación (como se le suele llamar a esta herramienta). Se lleva a cabo desde hace varios años, pero recientemente el tema se ha dado a conocer en el mercado debido a que en nuestro país se está implantando en el mundo de los negocios. Esta modalidad se ha hecho cada vez más atractiva para los empresarios debido a que éstos se enfrentaban a un esquema laboral que mermaba las utilidades de sus empresas, y también dicho término se utiliza para describir un fenómeno que se está extendiendo a toda la industria. Posiblemente es parte de un movimiento más amplio de la sociedad para la conformación de un mundo más productivo y menos derrochador, planteándole a la gerencia delicados retos de relaciones humanas, ya que puede afectar a cualquier empleado y a cualquier gerente que no está dentro de las llamadas “ventajas competitivas”.

El outsourcing, combinado con otras técnicas, está creando un ambiente sofisticado totalmente nuevo en la relación cliente - proveedor. A través de esta relación se busca que exista una cooperación intensa entre el cliente y el proveedor en la que los proveedores adoptan los mismos sistemas que los clientes, de manera de proporcionar así una mejor relación de trabajo.

El Outsourcing es un tema de actualidad en el que el objetivo principal de la empresa es la reducción de gastos directos, basados en la subcontratación de servicios que no afectan la actividad principal de la empresa.

En este tema desarrollaremos aspectos muy importantes como algunas razones para adoptar el Outsourcing así como también las razones estratégicas más importantes.

Así también se tratara de demostrar que el Outsourcing es un medio óptimo para las pequeñas, medianas y grandes empresas en la selección y contratación de personal.

En el siguiente trabajo encontraremos que el Outsourcing es un medio muy utilizado sobre todo por grandes empresas pero que son las medianas o incluso pequeñas empresas quienes prestan este importante servicio.

También podremos ver cuales son los servicios más comunes del Outsourcing en donde se abordara por supuesto el de los recursos humanos que desde mi punto de vista es el más común y utilizado por las empresas.

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

CAPITULO I

ANTECEDENTES DEL OUTSOURCING

1.1 Antecedentes del Mundo

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 inicio de la era post-industrial se inicia la competencia en los mercados globales.

Después de la segunda guerra mundial, las empresas trataron de concentrar en sí mismas la mayor cantidad posible de actividades, para no tener que depender de los proveedores. Sin embargo, esta estrategia que en principio resultara efectiva, fue haciéndose obsoleta con el desarrollo de la tecnología, ya que nunca los departamentos de una empresa podían mantenerse tan actualizados y competitivos como lo hacían las agencias independientes especializadas en un área, además, su capacidad de servicio para acompañar la estrategia de crecimiento era insuficiente.

El concepto de Outsourcing comienza a ganar credibilidad al inicio de la década de los 70's enfocado, sobre todo, a las áreas de información tecnológica en las empresas. Las primeras empresas en implementar modelos de Outsourcing fueron gigantes como EDS, Arthur Andersen, Price Waterhouse y otros.

El Outsourcing es un término creado en 1980 para describir la creciente tendencia de grandes compañías que estaban transfiriendo sus sistemas de información a proveedores.

En sus inicios, el *outsourcing* o externalización parecía destinado solamente a recortar gastos y presupuestos. Se trataba solamente de descargar actividades que distraían la atención y los recursos de las tareas centrales de la empresa, y a reducir los costes de esas actividades. Pero en la actualidad tiene un enfoque completamente diferente, y abarca un conjunto de razones más poderosas que le dan una nueva dirección y valor añadido a los negocios. La nueva perspectiva de las charlas y negociaciones sobre el *outsourcing* ya no es tanto sobre los acuerdos de nivel de servicio para entregar más económicamente una función, sino que se refieren a cuánto más valor añaden al negocio del cliente. Los costes siguen siendo importantes, y la externalización asegura la predecibilidad de los costes, pero hay otros factores más importantes:

- Las empresas desean ahora crear una mayor flexibilidad en la organización. Quieren poder responder rápidamente a cambios en el mercado, sin ser frenadas por problemas internos como la gestión del personal y de la infraestructura.

- También quieren garantizar y emplear eficientemente el conocimiento. La externalización provee inmediatamente capacidades y experiencia especializadas que han sido desarrolladas y perfeccionadas en alto grado, para un amplio espectro de empresas.

1.2 Antecedentes en México

En México, a diferencia de lo que ocurre en los países desarrollados, el outsourcing es apenas incipiente, pero, por la misma razón, ofrece muchas posibilidades de hacer negocios para los empresarios independientes o micro empresas que, echando mano de sus fortalezas, pueden ofrecer un servicio o producto a empresas grandes.

El *outsourcing*, entendido como la estrategia de negocios que permite encargar a un socio externo el desempeño de funciones -no estratégicas- continuas en una empresa, inició en México hace más de 40 años cuando las compañías contrataban los servicios de vigilancia y limpieza de otras empresas; más tarde, los de comedor y mantenimiento, así hasta llegar a nuestros días a áreas de reclutamiento y selección de personal, relaciones públicas, sistemas de información, mantenimiento de sistemas y procesamiento de datos, entre muchas otras.

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

A mediados de los años ochenta una corriente en el *outsourcing* empezó a tomar fuerza: la flexibilidad. Esta planteaba la opción de contratar servicios externos para algunos procesos de producción.

Si bien la teoría tuvo sus enemigos, también contó con sus defensores, muchos de los cuales la ubican como el antecedente de la tendencia de los años noventa hacia contratar servicios externos de personal que proveen empresas especializadas.

En la década de los noventa, la corriente organizacional ha cambiado hacia la reubicación de recursos y servicios que permitan la maximización y especialización de los negocios.

1.3 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

En épocas difíciles, como la que hoy vive México la necesidad de reducir costos en las compañías se vuelve indispensable.

Por lo que, a partir del Outsourcing o subcontratación es posible colocar, en forma temporal, expertos dentro de la empresa para que apliquen sus conocimientos y trabajo en beneficio de la operación, a menor costo y sin la necesidad de incluirlos en la planta laboral.

Considero que el Outsourcing es un tema verdaderamente novedoso y que vale la pena su estudio y análisis, es una mega tendencia que se está imponiendo en la comunidad empresarial de todo el mundo y consiste básicamente en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón de su empresa o negocio.

Hasta hace tiempo era considerado simplemente como un medio para reducir significativamente los costos; sin embargo en los últimos años ha demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas.

El objetivo principal de esta tesis es mostrar los beneficios de contratar los servicios de selección y reclutamiento de personal. Recibiendo personal actualizado en las áreas que se requieran y con una mejor calidad de la que la empresa pudiera tener si lo hiciera de forma interna.

Mi investigación se llevara a cabo de una forma exploratoria ya que es un tema poco estudiado y no cuenta con un listado de libros de consulta establecido, teniéndose una idea vaga sobre el tema o bien adoptando la idea de nuestro vecino país del norte. Pero a su vez se pretende hacer un estudio explicativo de las razones o causas que justifican el uso del Outsourcing.

1.4 OBJETIVO DEL TEMA

Se pretende mostrar que el Outsourcing es una opción que les permite a las empresas obtener recursos humanos altamente calificados de acuerdo a sus necesidades, así como les permite a las empresas se concentre en crecer al delegar responsabilidades y compromisos que le permiten simplificar sus operaciones tácticas diarias.

1.5 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De acuerdo al Diccionario Enciclopédico Grijalbo iniciare definiendo el concepto de problema.

Problema: Controversia o duda que se intenta resolver.// Distintas causas que evitan o dificultan la consecución de algo; trabas.// Cuestión que ha de resolverse científicamente previo conocimiento de ciertos datos.// Tema delicado o para el que no se tiene una respuesta única.// Enigma.// Pena o dificultad.// P. Determinado. Aquel que tiene un número fijo de soluciones.// P. Indeterminado. Aquel para el cual puede existir un número indeterminado de soluciones.

En la actualidad las empresas requieren de servicios externos que les permiten completar ciertas funciones administrativas o bien tareas técnicas que por distintas razones no pueden realizar de manera interna, y la mayoría de las veces es por cuestiones económicas.

Por lo que, en la presente tesis se pretende responder a la siguiente pregunta:

- ❖ ¿La selección y contratación de personal es verdaderamente confiable, por medio del Outsourcing?

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 Definiciones de Outsourcing

Lo primero que nos preguntamos es: ¿Qué significa la palabra Outsourcing?, bien pues a continuación daré una serie de definiciones de acuerdo a diversos libros consultados.

La traducción literal de la palabra Outsourcing ciertamente no transmite lo que se quiere realmente proyectar por que **out** significa afuera y **source** quiere decir origen, entonces se traduciría de la siguiente manera: “origen de afuera”.

Pero en la lengua inglesa y sobre todo en la administración empresarial se entiende y se acepta como: “los servicios externos” que una empresa necesita para completar las funciones administrativas o determinadas tareas técnicas que la empresa no puede realizar de manera interna por múltiples razones, que la mayoría de las veces es por cuestiones económicas.

El Outsourcing también es conocido como: Subcontratación o Tercerización

Outsourcing o Tercerización (también llamada subcontratación) es una 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 competitividad y resultados tangibles.

También podemos definirlo como: la 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.

El Outsourcing es: la acción de acudir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía, la cual en definitiva contrata un servicio o producto final sin que tenga responsabilidad alguna en la administración o manejo de la prestación del servicio, la cual actúa con plena autonomía e independencia para atender diversos usuarios.

Tercerización: Es la traducción aproximada que se ha hecho de la palabra en inglés OUTSOURCING. Se ha querido significar con ésta, contratar con terceros, la producción de componentes de productos terminados o todo el producto terminado. También contratar servicios y procesos tanto productivos como servicios.

Subcontratar: Se ha querido significar con esta palabra (muy usual en Colombia), la contratación de partes físicas únicamente de producción.

Outsourcing: Significa entonces subcontratar productos y servicios con proveedores elegidos, que se convierten en una extensión de los negocios de la organización.

La palabra Outsourcing, hace referencia a la fuente externa de suministro de servicios; es decir, la subcontratación de operaciones de una compañía a contratistas externos. Dicha subcontratación ofrece servicios modernos y especializados, sin que la empresa tenga que descapitalizarse por invertir en infraestructura.

Outsourcing: es el proceso en el cual una firma identifica una porción de su proceso de negocio que podría ser desempeñada más eficientemente y/o más efectivamente por otra corporación, la cual es contratada para desarrollar esa porción de negocio. Esto libera a la primera organización para enfocarse en la parte o función central de su negocio

Outsourcing ha sido definido de varias maneras. Se pueden mencionar:

1. Es cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un suplidor. La clave de esta definición es el aspecto de la transferencia de control.
2. Es el uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos. Es una estrategia de administración por medio de la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas.
3. Es contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos para un negocio, a un proveedor más especializado para conseguir una mayor efectividad que permita orientar los mejores esfuerzos de una compañía a las necesidades neurálgicas para el cumplimiento de una misión.
4. Acción de recurrir a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía.
5. Es el método mediante el cual las empresas desprenden alguna actividad, que no forme parte de sus habilidades principales, a un tercero especializado. Por habilidades principales o centrales se entiende todas aquellas actividades que forman el negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a la competencia.

6. Consiste básicamente en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón o actividad básica de su negocio.
7. Productos y servicios ofrecidos a una empresa por suplidores independientes de cualquier parte del mundo.
8. El Outsourcing es más que un contrato de personas o activos, es un contrato para resultados.

2.2 Definiciones de Recursos humanos

El termino “**Recurso Humanos**” se refiere a las personas que componen una organización. Cuando los gerentes realizan actividades de recursos humanos como parte de sus responsabilidades y tareas, buscan facilitar las aportaciones que las personas efectúan al objetivo común de alcanzar las metas de la organización a que pertenecen. La importancia de las labores de recursos humanos se hace evidente cuando se toma conciencia de que los seres humanos constituyen el elemento común a toda la organización; en todos los casos son hombres y mujeres quienes crean y ponen en práctica las estrategias e innovaciones de sus organizaciones.

El termino **relaciones humanas** se suele usar, en un sentido general, para describir como interactúan los gerentes con sus empleados. Cuando la administración estimula a que los empleados trabajen más y con mejor calidad, la organización cuenta con relaciones humanas eficaces; cuando el animo y la eficiencia se deterioran, se considera que las relaciones humanas no son eficaces. El movimiento de las relaciones humanas surgió de los primeros intentos por descubrir, de manera sistemática, los factores sociales y psicológicos que crearían relaciones humanas eficaces.

La administración de **recursos humanos** (personal) es: el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

El proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades.

DALE YODER

Es la designación de un extenso campo de relaciones entre los hombres, relaciones humanas que existen por la necesaria colaboración de hombres y mujeres en el proceso de empleo en la industria moderna.

PIGORS Y MYERS

La administración de personal es un código sobre formas de organizar y tratar los individuos en el trabajo, de manera que cada uno de ellos pueda llegar a la mayor realización posible de sus habilidades intrínsecas, alcanzando así una eficiencia máxima de ellos mismos y de su grupo, y dando a la empresa de la que forman parte, una ventaja competitiva determinante, y por ende sus resultados óptimos.

M.J. JICIUS

Es el campo de la dirección que se ocupa de planear, organizar y controlar las diversas actividades operativas que consisten en obtener, desarrollar, mantener y utilizar la fuerza de trabajo con la finalidad de que los objetivos e intereses a los cuales el organismo está establecido, se obtengan tan efectiva y económicamente como sea posible y a la vez los objetivos e intereses de la fuerza de trabajo sean servidos al más alto grado.

VICTOR MELITON RODRIGUEZ

Es a su vez un conjunto de principios, procedimientos e instituciones que procuran la mejor selección, educación, y armonización de los servidores de una organización, Su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento a favor de unos y otra.

Otras Definiciones:

En la gestión de organizaciones, **se llama recursos humanos** al conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de adquirir, desarrollar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.

Se dice del conjunto de personas que forman el principal activo de la organización empresarial.

Personas que poseen las habilidades, motivación y características personales que encajan funcionalmente en la estructura de la organización.

Es la dinámica que impulsa la debida utilización de los recursos humanos y tiene como objetivo combinar a los grupos sociales para imprimir mayor eficacia en el logro de sus objetivos.

Se refiere a los conceptos y técnicas requeridas para desempeñar adecuadamente lo relacionado con el personal o a la gente del trabajo administrativo.

Es la división de la administración que se encarga de súper vigilar, organizar, diseñar y aplicar las técnicas de la administración científica en el manejo del personal de una organización.

2.3 Concepto particular de Outsourcing

El Outsourcing es un tema de actualidad en el que el objetivo principal de la empresa es la reducción de gastos directos, basados en la subcontratación de servicios externos que no afectan la actividad principal de la empresa.

La tercerización (u Outsourcing) consiste simplemente en la cesión a un tercero ya sea en la producción de un artículo, la prestación de un servicio, o cualquier actividad o proceso. En muchos casos un tercero puede obtener menores costos por especialización en su área. Aunque también es posible que las mejoras no vengan por el lado de costos, sino por la calidad del producto o servicio, la confiabilidad o la velocidad de entrega.

El Outsourcing, aglutina una combinación dinámica de actividades y que puede ir desde la asistencia técnica en labores de operación de Centros de Proceso de Datos (CPD), mantenimiento de equipos, etc., hasta el desarrollo y mantenimiento de aplicaciones, diseño de redes de comunicaciones, consultoría, entre otros.

2.4 Concepto particular de Recursos humanos

Es la división de la administración de empresas que maneja el factor humano de la empresa, con la finalidad de organizar, controlar, seleccionar, educar y armonizar la fuerza de trabajo dentro de una organización.

En esta área se manejan todas las políticas y procedimientos utilizados en una organización para el correcto manejo de los recursos humanos a fin de que puedan desarrollar todo su potencial.

Es un concepto utilizado también para referirse a los trabajadores, en sus aspectos cuantitativos y cualitativos. Es decir, a la cantidad de personas que conforman la fuerza de trabajo. Como también los niveles de calificación y capacitación de la misma.

2.5 HIPOTESIS

Se brinda a las empresas personal altamente capacitado, actualizado e incluso especialista en el servicio que se requiera por medio del Outsourcing.

En tal situación descomponiendo el problema en variables, tenemos las siguientes variables:

Variable independiente: se brinda a las empresas personal altamente capacitado, actualizado e incluso especialista en el servicio que se requiera.

Variable dependiente: por medio del Outsourcing.

CAPITULO III

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL OUTSOURCING

3.1 Ventajas del Outsourcing

El desarrollo económico del sector productivo.

Especialización por tareas en función de los servicios prestados.

La responsabilidad de las empresas contratantes de servicios al establecer controles de calidad adecuados a través de criterios y sistemas de evaluación establecidos conjuntamente con los prestadores de estos servicios.

Es inevitable un nuevo enfoque del sistema de costos para poder evaluar claramente la disminución de los costos en los procesos tercerizados.

Un mayor entrenamiento y desarrollo profesional para los empleados dentro de las empresas prestadoras de servicios, así como, transferencias de tecnología para los funcionarios de las empresas contratantes y / o para las empresas contratistas.

Una disminución del desperdicio.

La revalorización de los talentos humanos.

La agilidad en las decisiones se refuerza con la tercerización.

Aprovechamiento de los espacios físicos y revalorización de los recursos instalados (maquinarias, equipos, entre otros) para optimizar el uso.

Sin ser lo más importante se puede afirmar que casi siempre hay una disminución del costo del producto o servicio.

Como se ha insistido la ventaja mas apetecida hoy del la subcontratación es el valor que agrega debido a la mayor calidad percibida por el cliente.

Se capacita al personal de la compañía al estar en contacto con personas de categoría mundial.

La alta dirección se enfoca a lo que verdaderamente es importante para la empresa.

Se espera que con quien se contrate sabe hacer mejor el proceso, producto o servicio, dando garantía al cliente de un mejor producto.

Permitir el uso de las instalaciones para otros propósitos.

3.2 Desventajas del Outsourcing

Pérdida de habilidades críticas para el cumplimiento del objetivo del negocio o desarrollo de habilidades que incorrectamente pueden ser catalogadas como esenciales.

Pérdida del control sobre la calidad de los servicios contratados.

En caso de no realizar unos análisis del mercado de las compañías prestadoras de servicios, la tercerización se puede convertir en el camino directo al fracaso.

Si es que la decisión de tercerizar no está bien fundamentada dentro de la empresa, la sola idea de aplicarla podría ser causante de un caos generalizado en todos los niveles de la organización.

Los errores no pueden ser admitidos al momento de escoger un área a tercerizar.

No todos los empleados que perdieron su puesto dentro de la organización podrán ser absorbidos por las empresas prestadoras de servicios.

No negociar el contrato que se pretendía, ni con quien debía ser.

Quedar en mitad del camino por falla del contratista.

Pérdida de autonomía.

Bajar la moral de los grupos por temor a ser despedidos o por sentirse incompetentes.

Cambio en las reglas que hagan más costoso el proceso.

Empezar a perder información y control de la empresa.

Tener claridad sobre el manejo de las relaciones con el proveedor.

CAPITULO IV

SERVICIOS DE OUTSOURCING MÁS COMUNES

4.1 Servicios de reclutamiento y selección de personal

Una vez que se han definido los puestos en la organización, se debe planificar las vacantes para el puesto y definir como serán cubiertas. Seguidamente se debe desarrollar la investigación pertinente, para determinar si existe personal de la organización que reúna los requisitos para desempeñar el cargo de Operador de Cajeros Automáticos satisfactoriamente (Reclutamiento Interno).

Chiavenato (1999) expone una definición bastante completa de reclutamiento; el proceso de *Reclutamiento de Personal*, es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es un sistema por medio del cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recurso Humano (RRHH), la oportunidad de empleo que pretende llenar.

Su objetivo inmediato es atraer candidatos de entre los cuales se seleccionará los futuros integrantes de la organización. Este proceso exige una planificación de lo que la organización requiere, lo que el mercado de RRHH puede ofrecerle y técnicas de reclutamiento por aplicar.

De lo que se puede inferir que el reclutamiento interno tiene como objetivo atraer candidatos potencialmente calificados para ocupar posiciones dentro de la organización. Implica un sistema de información mediante el cual la organización comunica y ofrece al mercado de recursos humanos posiciones a cubrir.

En forma simple y general se puede definir a el Reclutamiento de Personal como el proceso que permite identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante; éste proceso se inicia con la búsqueda de candidatos potencialmente calificados y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Peña (1997) clasifica las fuentes del proceso de reclutamientos en dos categorías, las cuales son conocidas como *Reclutamiento Interno* y *Reclutamiento Externo*.

4.1.1 RECLUTAMIENTO INTERNO: Este ocurre cuando se intenta cubrir la vacante con personal perteneciente a la misma empresa y estas pueden ser a través de:

- Transferencias (movimiento horizontal)
- Promociones (movimiento vertical y horizontal)
- Transferencia con promociones
- Programas de desarrollo

La mayoría de las organizaciones tratan de seguir una política de cubrir las vacantes de la jerarquía superior, mediante promociones o transferencias. Al realizar este proceso interno la organización puede aprovechar de un modo la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual.

El uso eficaz de las fuentes internas requiere de un sistema para localizar a los candidatos calificados y permitir que quienes se consideran calificados soliciten la vacante.

Este tipo de proceso de reclutamiento ocurre cuando al generarse una vacante, la empresa intenta llenarla mediante la re-ubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos, trasladados o transferidos con ascenso. Para que este tipo de reclutamiento sea exitoso debe existir coordinación entre el órgano de RRHH y los demás órganos de la empresa.

El reclutamiento interno se basa en datos como:

- Resultados de evaluación de desempeño.
- Análisis y descripción del cargo actual y del futuro.
- Planes de carrera
- Condiciones de ascenso del candidato.

VENTAJAS

El reclutamiento interno se evidencia una serie de ventajas entre las más importantes se mencionan:

Es económico.

Es rápido

Tiene mayor validez y seguridad, ya que se conoce al candidato por lo que no necesita periodo experimental.

Fuente de motivación para los empleados ya que ven la posibilidad de progreso en la organización, desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal

Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas.

No necesita período experimental, integración, ni inducción en la organización o de informaciones amplias al respecto

DESVENTAJAS:

Si la organización no ofrece oportunidad de progreso en el momento adecuado corre el riesgo de frustrar a los empleados

Puede generar conflicto de intereses ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no tienen las oportunidades.

Si se efectúa continuamente puede provocar que los sujetos pierdan creatividad y actitud de innovación al estar siempre centrados en la misma organización y sus problemas.- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización

4.1.2 RECLUTAMIENTO EXTERNO:

Este tipo de reclutamiento se lleva a cabo con personas ajenas a la empresa. Varía de acuerdo con el tipo de puesto, y se realiza a través de:

- ♦ *Consulta de los archivos de candidatos:* Los sujetos que se presentan espontáneamente o que no fueron escogidos se les guarda su síntesis curricular y en caso de llenar una vacante se consulta a esta base de datos
- ♦ *Candidatos presentados por empleados de la empresa:* Es de bajo costo.
- ♦ *Carteles o anuncios en la portería de la empresa:* Tiene bajo costo, es estático ya que el sujeto debe ir hasta él y generalmente se usa para cargos de niveles inferiores.
- ♦ *Contacto con sindicatos:* Su ventaja es que es de bajo costo e involucra a otras organizaciones en el proceso de reclutamiento.
- ♦ *Contactos y conferencias con Universidades o Institutos Universitarios.* Todo esto es destinado a promover la empresa y crear una actitud favorable hacia ella.

- ♦ *Contacto* con otras empresas del mismo rubro en términos de cooperación mutua
- ♦ *Viajes de reclutamiento a otras localidades*
- ♦ *Anuncio en diarios y revistas*: Es la técnica más eficaz para atraer candidatos.
- ♦ *Agencias de reclutamiento*: Es uno de los más costosos. La mayor parte del tiempo estas se usan en conjunto. El costo y el tiempo son factores muy relevantes al escoger la técnica o el medio más indicado para el reclutamiento externo.
- ♦ *Internet*: Portales de empleo, listas de correo, grupos de noticias, Anuncio en el "sitio WEB".

VENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO

- Trae "sangre nueva" y nuevas experiencias en la organización, la entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización, y casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa. Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se mantiene actualizado con respecto al ambiente externo y a la paz de lo que ocurra en otras empresas.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización sobre todo cuando la política consiste en recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa;
- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la empresa deje de hacer esas inversiones de ahí en adelante, sino que usufructúa de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada pro lo demás, hasta tal punto que muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, precisamente para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.
-

DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno. El período empleado en la elección e implementación de las técnicas más adecuadas, con influencia de las fuentes de reclutamiento, con atracción y presentación de los candidatos, con recepción y preparación inicial, con destino a la selección, a los exámenes u otros compromisos y con el ingreso, no es pequeño; y cuando más elevado el nivel del cargo, resulta mayor ese período;
- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios, etc.

- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud. A pesar de las técnicas de selección y de los pronósticos presentados, las empresas por lo general dan ingreso al personal mediante un contrato que estipula un período de prueba, precisamente para tener garantía frente a la relativa inseguridad del proceso.
- Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa hacia su personal.
- Por lo general, afecta la política salarial de la empresa al actuar sobre su régimen de salarios, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio.

Según Chiavenato (1999) abarca otra forma de fuente del proceso de reclutamiento, la cual la define como **Reclutamiento Mixto**, el cual se complementa el reclutamiento externo y el interno. Este puede ser adoptado de tres maneras

- (a) Inicialmente reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno en caso de que aquél no dé los resultados deseables
- (b) Inicialmente reclutamiento interno seguido de externo en caso de que no se presente el resultado esperado.
- (c) Reclutamiento externo e interno simultáneos: Se debe preferir candidatos internos frente a los externos en caso de igualdad de condiciones.

4.1.3 SELECCIÓN DE PERSONAL

(Peña 1997)" establece que la selección de personal es el proceso de elección, adecuación e integración del candidato mas calificado para cubrir una posición dentro de la organización."(p.112)

En una definición más amplia la *Selección de Personal*, se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubre el puesto adecuado.

La elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y su potencial, a fin de hacerlo mas satisfactorio asimismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de organización.

4.1.4 OBJETIVOS Y DESAFÍOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Peña (1997) La información brinda el análisis del puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazo permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada; y los candidatos, que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger. Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponible constituye la situación ideal del proceso de selección.(p.114)

Chiavenato (1999) Establece que "el proceso de selección no es un fin en si mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos".(p.120)

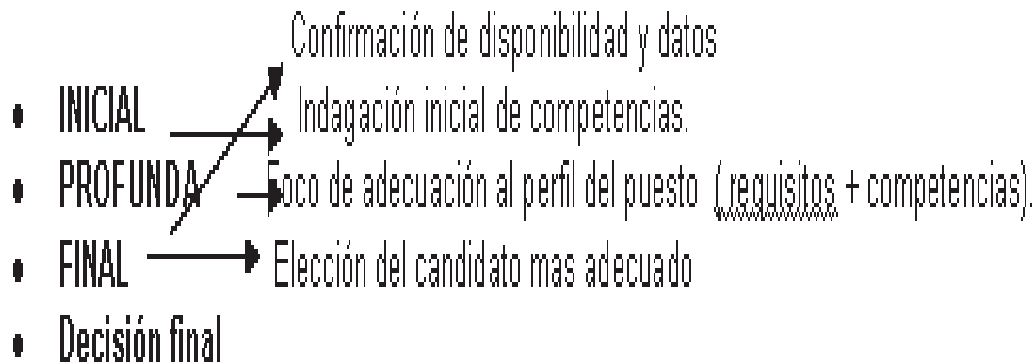
4.1.5 PROCESO DE SELECCIÓN

Chiavenato (1999). El proceso de selección consiste en una serie de fases iniciales que deben ser claramente definida y debe realizarse de la siguiente forma especifica:(p.125)

- Detección y análisis de necesidades de selección. Requerimiento.
- Descripción y análisis de la posición a cubrir. Definición del perfil.
- Definición del método de reclutamiento.
- Concertación de entrevistas.
- Entrevistas + técnicas de selección.
- Elaboración de informes.
- Entrevista final.

4.1.6 ELEMENTO DEL PROCESO DE SELECCIÓN

En el proceso de selección de personal se manejan tres tipos de entrevista:



4.1.7 COMPONENTES DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL

- Planeación: La organización debe planificar sus requerimientos de recursos humanos
- Reclutamiento: La organización genera después un fondo de candidatos a puestos, entre los cuales seleccionara a los mas calificados.
- Selección y Contratación: Tras reclutar a candidatos para los puestos disponibles, la organización selecciona y contrata a los individuos con mayores probabilidades de desempeñar correctamente un puesto.
- Inducción: Una vez contactados los empleados se les debe orientar tanto en lo referente a su puesto de trabajo como a la organización en general.
- Desplazamiento: Consiste en que los empleados siguen participando en el proceso de integración del personal.
- Separación: La etapa final es la separación de la organización

4.1.8 MEDIOS DE SELECCIÓN

Aunque los medios utilizados y su orden de aplicación pueden variar de acuerdo a las necesidades y condiciones de cada empresa, la forma de llevar a cabo este proceso es el siguiente:

- a. **Hoja de Solicitud:** Sirve de base no solo para realizar la selección, sino también para encabezar todo el expediente.
- b. **Entrevista:** Suele ser un instrumento muy valioso para seleccionar personal, completa y aclara los datos de la hoja de solicitud y permite obtener mas vivamente informes sobre motivación del solicitante.
- c. **Pruebas Psicotécnicas:** Permite medir ciertos conocimientos, aptitudes y generalidades del candidato.
- d. **Referencias:** Permite verificar trabajos desempeñados con anterioridad por el candidato y el resultados de los mismos.
- e. **Examen Medico:** Suele dejarse al final del proceso ya que bien realizado es costoso; comprende la historia clínica del solicitante, examen físico, pruebas de laboratorio, entre otros.

4.1.9 PASOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN

Paso 1 Recepción preliminar de solicitudes: En el momento de la petición de una solicitud de empleo comienza el proceso inicial de selección.

Paso 2 Pruebas de idoneidad: Son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los candidatos y los requerimientos del puesto.

Paso 3 Entrevista inicial o preliminar: Consta en detectar en forma global y en el menor tiempo posible, los aspectos mas ostensibles del candidato y su relación con el requerimiento; por ejemplo apariencia física, facilidad de expresión., con el objeto de destacar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúne los requerimientos del puesto que se pretende cubrir. Igualmente debe informarse de la naturaleza del trabajo, horario, con el fin de que el candidato decida si es de su interés seguir adelante con el proceso.

Paso 4 Entrevista de selección: Constituye la técnica mas ampliamente utilizadas, permite la comunicación en dos sentidos, los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante, y el solicitante obtiene sobre la organización.

Paso 5 Verificación de datos de referencia: Este recursos se difiere, ya que en algunos casos quien pueda suministrar la información no sea totalmente objetivo. Sin embargo permanece vigente que las referencias laborales proporcionan información importante sobre el individuo.

Paso 6 Examen medico : Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal entre ellas condiciones físicas para desempeñar un cargo en específico que terminen de poner en riesgo su estado físico, prevención de accidentes hasta pasando por el caso de evitar personas que se ausentaran con frecuencia debido a los constantes quebrantos de salud.

Paso 7 Entrevista con el supervisor: Es idóneo que el candidato preseleccionado tenga una entrevista con quien podría ser su supervisor inmediato o el gerente del departamento, esto debido a que podría evaluar con mayor precisión las habilidades y conocimientos técnicos del candidato.

Paso 8 Descripción realista del puesto: A los fines de evitar ciertas reacciones como " ustedes nunca me lo advirtieron", siempre es de gran importancia llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se van a utilizar, de ser, posible en el lugar de trabajo. Estudios realizados han demostrado que la tasa de rotación de personal disminuye cuando se advierte claramente a los futuros empleados sobre las realidades menos atrayentes de su futura labor, sin destacar solo los aspectos positivos de forma universal.

Paso 9 Decisión de contratar: Este paso señala el final del proceso de selección

Paso 10: La decisión final: Con la información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos.

4.1.10 PRINCIPIOS DEL PROCESO DE SELECCION

El proceso de selección de personal hace énfasis en tres principios fundamentales los cuales son: ***Colocación, Orientación y Ética Profesional.***

- a. ***Colocación:*** La tarea primordial del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización, por medio del descubrimiento de habilidades como actitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio como el de la organización, en tal sentido se evaluara a cada candidato para detectar en cual área de la organización puede desarrollarse con mejores resultados no necesariamente esta su área original de desempeño.
- b. ***Orientación:*** *El seleccionador trata de inducir a aquellos candidatos que no son seleccionados hacia otras posibles fuentes de empleo.*
- c. ***Ética Profesional:*** Comprende el grado de responsabilidad que tiene el área de selección y debido a esto deben cumplir de forma constante con los mas elementales principios técnicos de esta función, debido a que ciertas decisiones tomadas sin que las mismas sean evaluadas podrían afectar la vida futura del candidato y de su familia.

- d. mismas sean debidamente evaluadas y/o consideradas, estas pueden afectar la vida futura del candidato y la de su familia.

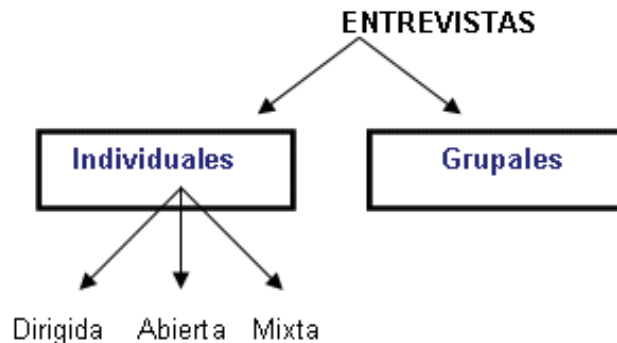
4.1.11 TECNICAS DE SELECCION

Según Peña (1997). Las técnicas empleadas en un proceso de selección son variadas, en ocasiones las organizaciones llevan a cabo este proceso por sus propios medios, o en su defecto se contrata los servicios de una empresa especializada en selección de personal para las fases iniciales. En el proceso de selección se encuentran:(p.122)

- Ficha de solicitud de empleo
- La Entrevista
- Dinámicas de Grupo
- Pruebas Escritas
- Assesment Center

(a) Fichas de Solicitud de empleos Es utilizado para tener como formato único, información relevante de todos los candidatos.

(b) La Entrevista: Es una herramienta que se emplea en todos los procesos de selección, donde permite conocer si el candidato reúne los requisitos necesarios para ocupar el puesto que esta vacante. Las entrevistas pueden ser clasificadas de la siguiente forma:



(c) Dinámicas de Grupo: Esta técnica permite conocer del candidato la capacidad que pueda tener para trabajar en equipo, liderazgo, comunicación verbal, entre otros. Esta se realiza con el mismo grupo de candidatos.

(d) Pruebas Escritas: Se usan en el proceso de selección, para determinar los candidatos ideales, en algunos casos estas pruebas se realizan antes de la entrevista. Dentro de estas pruebas se menciona: Test Psicotécnicos (miden diversos aspectos de la personalidad), Test de aptitudes (numérica y verbal y abstracta), Pruebas de conocimientos profesionales (capacidad de análisis, ejercicios y problemas prácticos), y Test específicos.

(e) Assesment Center : También conocido con el nombre de centro de evaluación, es una metodología de selección, el cual puede durar uno o dos días, y cada vez es más utilizado por las empresas. Sirve para analizar las habilidades o competencias de los candidatos, en una variedad de situaciones que simulan lo que podría ser trabajar en la organización.

4.2 Programas de capacitación y entrenamiento de personal

¿Por qué capacitar?

"En cualquier institución importante, sea empresa, organismo estatal o cualquier otra, la capacitación y desarrollo de su potencial humano es una tarea a la cual los mejores dirigentes han de dedicar enorme tiempo y atención" Peter Drucker.

Hay muchas razones por las cuales una organización debe capacitar a su personal, pero una de las más importantes es el contexto actual. Y con esto me refiero a que vivimos en un contexto sumamente cambiante. Ante esta circunstancia, el comportamiento se modifica y nos enfrenta constantemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo y por eso es debemos estar siempre actualizados. Por lo tanto las empresas se ven obligadas a encontrar e instrumentar mecanismos que les garanticen resultados exitosos en este dinámico entorno. Ninguna organización puede permanecer tal como está, ni tampoco su recurso máspreciado (su personal) debe quedar rezagado y una de las formas más eficientes para que esto no suceda es capacitando permanentemente.

Las personas son esenciales para la organización y ahora más que nunca, su importancia estratégica está en aumento, ya que todas las organizaciones compiten a través de su personal. El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores. Cuando el talento de los empleados es valioso, raro y difícil de imitar y sobre todo organizado, una empresa puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas.

Por esto la razón fundamental de por qué capacitar a los empleados consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo. Porque las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias. Y para esto no existe mejor medio que la capacitación, que también ayuda a alcanzar altos niveles de motivaciones, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de la organización. No debemos olvidarnos que otro motivo importante del por qué capacitar al personal, son los retos mencionados anteriormente.

Algunos motivos concretos por los cuales se emprenden programas de capacitación son: incorporación de una tarea, cambio en la forma de realizar una tarea y discrepancia en los resultados esperados de una tarea (esto puede ser atribuido a una falla en los conocimientos o habilidades para ejercer la tarea). Como así también ingreso de nuevos empleados a la empresa.

4.2.1 Capacitación del personal que se encuentran en contacto con el cliente

En este caso y para facilitar la explicación, solo se considerará como personal que se encuentra en contacto con el cliente, a los vendedores. Sin embargo, este análisis es posible extenderlo al resto del personal que interactúa con los clientes de una empresa.

De esta forma intento enfocarme en aquellas personas de una organización que son el punto de contacto con el cliente, lo que constituye el centro de mi análisis.

Todo nuevo vendedor por lo general recibe instrucciones en cinco grandes áreas: políticas y prácticas de la empresa, técnicas de venta, conocimiento del producto, características de la industria y de los clientes y tareas no relacionadas con las ventas, como la preparación de informes acerca del mercado. Un buen programa de capacitación eleva la confianza, mejora la moral, incrementa las ventas y finca mejores relaciones con los clientes.

De todos modos, es muy importante tener en cuenta que la capacitación no es solo para las contrataciones nuevas. Más bien, la capacitación se ofrece a todos los vendedores en un esfuerzo constante para afinar las habilidades de ventas y el establecimiento de relaciones. En búsqueda de relaciones sólidas entre el vendedor y el cliente, empresas como Toshiba ofrecen programas de capacitación con el objeto de mejorar las habilidades de ventas de asesoría y de escucha, así como para ampliar los conocimientos del producto y de los clientes. Además, los programas de capacitación hacen hincapié en las habilidades interpersonales necesarias para convertirse en la persona de contacto para los clientes.

4.2.2 El proceso de sistemas de capacitación

Este enfoque presenta a la capacitación como un proceso administrativo complejo, compuesto de diferentes fases.

Debido a que la meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales, ya que todo debe guardar una coherencia interna dentro de la organización.

Las operaciones organizacionales abarcan una amplia variedad de metas que comprenden personal de todos los niveles, desde la inducción hacia el desarrollo ejecutivo. Además de brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, los patrones ofrecen capacitación en áreas como el desarrollo personal y el bienestar.

A fin de tener programas de capacitación eficaces y que tengan un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional, se recomienda usar este enfoque sistemático con una progresión de las siguientes fases, que primero las enumero y a continuación las describiré:

1. Evaluación de necesidades
2. Diseño de programas
3. Instrumentación
4. Evaluación

4.3 Estudio de análisis y valuación de puestos

La descripción y el análisis de puestos tienen que ver directamente con la productividad y competitividad de las empresas, ya que implican una relación directa con el recurso humano que en definitiva es la base para el desarrollo de cualquier organización. Son herramientas que permiten la eficiencia de la administración de personal, en cuanto que son la base para la misma. Una descripción y análisis de puestos concienzudos y juiciosos dan como resultado la simplificación en otras tareas propias de este sector de la organización.

Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un puesto y que lo diferencian de los demás que existen en una empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del puesto (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del puesto y de los deberes y las responsabilidades que comprende. Todas las fases que se ejecutan en el trabajo constituyen el puesto total. Un puesto "es la reunión de todas aquellas actividades realizada por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama".

Evidentemente, las descripciones de puestos son útiles, aunque se pueden permitir desviaciones individuales. Un empleado nuevo querrá saber qué se espera de él, y cuando el supervisor se percató de problemas de coordinación entre empleados tendrá que saber cuáles son las funciones que corresponden a cada uno.

La descripción debería, en el caso ideal, distinguir entre el contenido *prescrito* y *discrecional de cada puesto*. Así, quizá sea requisito que, por ejemplo, cada vendedor presente un informe semanal de sus visitas, mientras un vendedor de más experiencia y capacidad puede emplear su discreción al informarle a la gerencia acerca de las condiciones cambiantes en el mercado, sus orígenes y posibles medidas correctivas en la línea de productos.

En resumen, la descripción de cargos está orientada hacia el contenido de los cargos, es decir, hacia los *aspectos intrínsecos* de los cargos.

El análisis de puestos tiene que ver con los *aspectos extrínsecos*, es decir, con los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

Pretende estudiar y determinar todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el puesto exige para poder desempeñarlo de manera adecuada. Este análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los puestos para efectos de comparación.

Hay distintas maneras de agrupar y organizar las tareas y los deberes, y habrá variaciones según se trate de puestos manuales, de oficina, de producción, y demás. Las principales categorías de análisis que se podrían incluir son:

- a) Procedimientos, equipos y materias que el empleado debe conocer; problemas y solicitudes típicas que recibirá.
- b) Alcance de su responsabilidad; magnitud de la discreción; "período de control".
- c) Normas sobre desempeño y carga de trabajo.
- d) Relaciones; interfaces del puesto.
- e) Supervisión; relaciones de dependencia.
- f) Período de calificación, prueba y adiestramiento.
- g) Condiciones de trabajo; peligros.
- h) Promoción y oportunidades de carrera.

El análisis de puestos tiene una estructura que se refiere a cuatro áreas de requisitos: *intelectuales, físicos, responsabilidades implícitas, condiciones de trabajo*. Cada una de estas cuatro áreas está dividida en varios factores de especificaciones, como la experiencia, por ejemplo, en el área de requisitos intelectuales. Estos factores de especificación son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de puestos de manera objetiva; son verdaderos instrumentos de medición, contruidos de acuerdo con la naturaleza de los puestos existentes en la empresa. Si la naturaleza de los

puestos que van a analizarse varía, así mismo variarán no sólo los factores de especificaciones considerados, sino también su amplitud de variación y sus características de comportamiento.

Existen varios métodos de descripción y análisis de puestos, entre ellos: La observación directa del trabajador ejecutando la labor; los cuestionarios a trabajadores y sus jefes directos; la entrevista directa al empleado; métodos mixtos que combinen dos o más de los anteriores. Estos últimos brindan la posibilidad de contrarrestar las desventajas de cada uno de los métodos, haciendo de esta manera más confiable el estudio.

La descripción de puestos es importante, ya que trata temas claves; el qué, el cómo, el cuándo y el porqué. Estas preguntas dan las bases de la limitación de un puesto, permiten delimitar obligaciones y todas las tareas y atribuciones que son los elementos que conforman un trabajo y que debe cumplir el ocupante.

Se hace de vital importancia el análisis de puestos porque por medio de éste: se deduce, analiza y desarrolla datos ocupacionales relativos a los mismos, cualidades necesarias para ocupar los puestos y características del ocupante, que sirven de base para la orientación profesional, la evaluación de salarios, la utilización de trabajadores y otras prácticas de personal. Estudia puestos desempeñados en industrias, comercios y otras organizaciones y produce descripciones de elementos y requisitos físicos e intelectuales del puesto que debe poseer el ocupante. Define, clasifica y correlaciona datos ocupacionales; desarrolla medios de orientación para trabajadores inexpertos o que desean cambiar de puesto, y prepara procedimientos de entrevista para facilitar la colocación de trabajadores; utiliza datos para desarrollar sistemas de evaluación de salarios y recomienda cambios en la clasificación de los puestos; prepara organigramas, elabora monografías (mediante la descripción de patrones y tendencias industriales); diseña pruebas para medir conocimientos ocupacionales y habilidades de los trabajadores y realiza la búsqueda ocupacional relacionada.

4.4 Asesoría en sueldos y salarios

El salario: Se considera como tal toda cantidad recibida en dinero o en especie (otros bienes) como consecuencia de la prestación por el trabajador de servicios para una empresa, incluidos los meses de vacaciones.

La totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores en dinero o en especie, por la prestación profesional de servicios laborales por cuenta ajena, que retribuya el trabajo efectivo, cualquiera que sea la forma de remuneración o los períodos de descanso computables como el trabajo

Es la contraprestación principal y directa que recibe el trabajador por sus servicios.

Sueldo: Remuneración al trabajo que se da por mes o quincena. Este tipo de retribución es para trabajos administrativos profesionales y directivos.

4.4.1 Clasificación de los Salarios

El salario lo constituye no sólo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentaje sobre ventas y comisiones".

Dinero: Modalidad de pago salarial que se otorga al trabajador en la moneda legal del país.

Especie: Se presenta cuando el empleador suministra al trabajador, en parte de pago del salario: vivienda, alimentación, vestuario, etc.

Los suministros de salario en especie dejarán de tener carácter salarial cuando las partes expresamente así lo acuerden.

Salario mixto: Es aquel que se encuentra integrado por elementos fijos y variables. (Modalidad en la cual se combinan el pago en especie y el pago en dinero.)

Nominal: Valor del salario que figura en el contrato de trabajo y en la nómina de la compañía.

Real: Valor nominal del salario menos las deducciones. Es en realidad, la cantidad de bienes que el trabajador puede adquirir con el salario, es decir, su poder adquisitivo.

Salario fijo: Es aquel que se encuentra integrado por un conjunto de elementos conocidos cuyo monto se conoce predeterminadamente con toda exactitud.

Este salario se presenta cuando se fija un salario diario por semana, quincena o mes en cantidad, además de sumarle a dicho salario fijo las retribuciones periódicas de cuantía previamente conocida que perciba el trabajador. Los elementos previamente conocidos son por ejemplo: El aguinaldo y la prima vacacional.

Salario variable: Es aquel que se encuentra integrado por un elemento o conjunto de elementos, cuyo monto no se puede conocer predeterminadamente con toda exactitud, dependiendo de la realización de acontecimientos futuros de realización cierta.

El salario se compone de una parte, denominada salario base, fijada en función del trabajo concreto y circunstancias, y otra parte denominada "complementos salariales" (pluses), que varían y dependen de las condiciones personales del trabajador, del trabajo realizado y de la situación y resultados de la empresa.

Existe una cuantía mínima para todas las profesiones. Es el Salario Mínimo General y el salario Mínimo Profesional. La Ley no considera salario, las indemnizaciones o pagos del empresario como consecuencia de gastos sufridos durante el trabajo, las prestaciones de la seguridad social y las indemnizaciones por traslados, suspensiones y despidos.

4.4.2 Lugar, fecha y forma de pago del salario

El salario deberá pagarse puntual y documentalmente en la fecha y lugar convenido o conforme a los usos y costumbres, sin que el periodo de tiempo a que se refiere el abono exceda de un mes, teniendo el trabajador derecho a percibir, sin que llegue el día de pago, anticipos a cuenta del trabajo ya realizado.

Si el empresario se retrasara en el pago, el trabajador tendrá derecho a cobrar intereses de demora del 10% anual. Si la empresa quebrara o suspendiera pagos, los primeros acreedores a pagar serán los trabajadores. Asimismo, el trabajador, o sus representantes legales, tienen derecho a recibir anticipos a cuenta de su salario

En el trabajo a comisión, el derecho al salario nace en el momento de realizarse y pagarse el negocio que el trabajador a conseguido.

Forma de pago: En moneda de curso legal ó mediante talón o a través de entidad bancaria por transferencia, previo informe al Comité de Empresa.

El recibo será firmado por el trabajador en el momento del pago y la entrega del duplicado del recibo. Cuando el pago se haga por transferencia el empresario entregará el duplicado sin necesidad de firma ya que el pago se justifica por el documento bancario.

El empresario está obligado a conservar tantos los recibos como los boletines de cotización a la Seguridad Social durante un periodo mínimo de 4 años.

El recibo de salarios sólo prueba la percepción de las cantidades que en él se consignan pero eso no quiere decir que las que figuran sean las realmente debidas ni que se puedan haber percibido otras cantidades no consignadas

El salario en dinero debe pagarse por periodos iguales y vencidos, en moneda legal. El periodo de pago para los operarios no puede ser mayor de una semana, y para sueldos no mayor de un mes.

El pago del trabajo suplementario o de horas extras y el del recargo por trabajo nocturno debe efectuarse junto con el salario ordinario del periodo en que se han causado, o a más tardar con el salario del periodo siguiente

4.4.3 Sistemas de remuneración

Existen dos sistemas para establecer la remuneración y los beneficios de los trabajadores:

Ordinaria: Es la remuneración en dinero o especie, por un trabajo habitual más todo aquello que recibe como contraprestación por horas extras, comisiones y remuneración por trabajo en día de descanso obligatorio. Deben además pagarse las primas legales, cesantías, intereses de cesantías y vacaciones.

Salario integral: Es una opción en la cual la suma pactada de común acuerdo por las partes incluye las remuneraciones extraordinarias y las prestaciones sociales, con excepción de las vacaciones. Sólo pueden acceder los trabajadores que devenguen una suma equivalente a diez o más salarios mínimos mensuales, más un factor prestacional a cargo del empleador del 30% de dicha cuantía.

Para los empleadores la ventaja de pactar salario integral es que no deben pagar al empleado ninguna suma adicional al salario, puesto que se considera que el 30% de factor prestacional cubre por adelantado todos los beneficios laborales

El salario constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las empresas. Todas las personas dentro de las empresas ofrecen su tiempo y su esfuerzo, y a cambio reciben dinero, lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el empleador. Los factores internos y externos que condicionan los salarios determinando su valor son:

- Tipo de cargos de la empresa
- Política salarial de la empresa
- Capacidad financiera y desempeño general de la empresa
- Situación del mercado de trabajo
- Situación económica del país
- Negociaciones colectivas
- Legislación laboral

La principal recompensa para el trabajador es el salario, por ello la administración de salarios busca la implantación y/o el mantenimiento de estructuras salariales capaces de alcanzar un equilibrio interno, mediante:

- a) la evaluación y clasificación de cargos; y
- b) la investigación salarial.

El correcto registro de la compensación salarial, proporciona al trabajador confianza y seguridad por parte del patrono.

La importancia de esta materia deriva en lo siguiente: ⁴

- a) Para el trabajador: es lo que substancialmente lo dirige al trabajo, aunque no sea siempre necesariamente lo que busca en primer lugar.
- b) Para la empresa: es un elemento de importancia en el costo de producción. No en toda clase de industrias tiene la misma importancia: en algunas puede alcanzar un porcentaje muy alto del costo, y en otras reducirse. De ordinario esta reducción, depende de la capitalización y maquinización de la empresa.
- c) Para la sociedad: es el medio de subsistir de una gran parte de la población. Siempre la mayor parte de la población vive de su sueldo.
- d) Para la estructura económica de un país: siendo el sueldo esencial en el contrato de trabajo, y siendo el contrato de trabajo uno de los ejes del régimen actual, la forma en que se manejen los sistemas de sueldos, condicionará la estructura misma de la sociedad.
- e) Para la práctica profesional, en las carreras de Relaciones Industriales y Administración de Empresas: las políticas y técnicas de sueldos son de las que tienen más amplia e inmediata aplicación.

⁴ REYES PONCE, Agustín, *Administración de Personal: Sueldos y Salarios*. México. Ed. Limusa. Pág. 30.

Pensemos solamente en el caso de las negociaciones de contrato colectivo. No hay ninguna que se de a la publicidad en términos de sueldo. Todas se expresan en términos porcentuales. Es más, el grado de combatividad de un sindicato se mide en función de los porcentajes de aumento que logra y nadie repara en los sueldos que realmente se pagan.

En el caso del personal administrativo, aunque el condicionamiento es también importante, la mentalidad es un poco más flexible. Es posible cambiar el enfoque exitosamente. Todo es cuestión de hacer un involucramiento adecuado de la gente.

Es conveniente por principio separar las clasificaciones de desempeño y las que se usarán para administrar los sueldos e incluso, conviene que sean diferentes en número, con lo cual, se evita que el personal establezca equivalencias. Incluso, las prioridades de sueldo no deben ser necesariamente conocidas por los empleados.

Una vez establecidas las prioridades, se determina la distribución de personal que se asemeje a una distribución normal.

Una vez definidas las posibles prioridades y la proporción de personal que debe ser administrado en cada una de ellas tenemos que acomodar a cada quien dentro de la prioridad correspondiente.

4.4.4 LOS PARÁMETROS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS SON LOS SIGUIENTES:

PORCENTAJE LÍMITE.- Debemos tener definido cuál es el objetivo de pago para cada nivel de desempeño. Determinaremos ahora los porcentajes mínimos y máximos de aumento. Para determinar el porcentaje mínimo debemos considerar cuanto estamos dispuestos a concederle a cualquier empleado de cada nivel de desempeño cuyo sueldo exceda el objetivo de pago. Para determinar el porcentaje máximo, debemos determinar cuánto sería lo más que le concedería a cualquier empleado de cada nivel de desempeño cuyo sueldo estuviese por debajo del objetivo de pago.

TIEMPOS LÍMITE.- Los tiempos límite son muy importantes para ajustar el costo total de la nómina a las cifras autorizadas. Tiempos de espera menores a los necesarios ocasionarían un gasto superior al autorizado y, por el contrario, tiempos de espera mayores a lo indispensable, ocasionarían un gasto inferior al autorizado y el riesgo de rezagarse del mercado.

Definidos los parámetros se pueden programar las acciones (aumentos) para alcanzar los objetivos de pago de cada empleado.

A continuación se sugiere la siguiente secuencia:

1. Determinar la posición actual del sueldo del empleado dentro del tabulador. Se sugiere que se expresa esa posición como porcentaje del punto medio.
2. Determinar el objetivo de pago para el empleado. Indicar primero la posición expresada como porcentaje del punto medio y, posteriormente, el sueldo equivalente.
3. Comparar el sueldo actual del empleado con el sueldo objetivo.
4. Determinando el porcentaje, calcular el monto del aumento.
5. Sumar al sueldo actual el monto del aumento programado. El resultado será el nuevo sueldo.
6. Nos falta determinar el costo del aumento. Para ello, basta con que se multiplique el monto del aumento por el número de meses en que el empleado disfrutará del aumento. Debemos recordar que todos los aumentos se conceden al principio del mes.
7. Al final del proceso, debemos hacer la suma del monto de los aumentos.
8. Calcular el aumento promedio (dividiendo la suma de los montos entre la suma de los sueldos actuales y multiplicando el resultado por 100). Esta cifra no debe exceder el porcentaje de incremento autorizado).
9. Obtener la suma de los nuevos sueldos. En este caso se suman solamente los sueldos finales. Esta suma debe ser equivalente a la suma de los sueldos actuales más la suma de los montos de los aumentos.
10. Determinar el costo total del programa.

Es importante contar con una estructura de sueldos y salarios, para la cual debemos seguir los siguientes pasos:

1. Definir técnicamente las obligaciones y responsabilidades del puesto (análisis de puestos).
2. Valorar de manera objetiva los factores que integran el puesto (valuación de puestos).
3. Determinar técnicamente la estructura de sueldos y salarios: Se hace con una gráfica de salarios con sus correspondientes líneas de salarios. La que encuentren dentro de un área geográfica.
4. Se puede realizar una encuesta de sueldos y salarios.
5. Se deben clasificar los sueldos y salarios.

Las políticas sobre administración de sueldos y salarios consisten en lo que a continuación se menciona:

1. Sirven para administrar mejor los sueldos de los empleados, las políticas son normas de actuación para todos los trabajadores con respecto a su sueldo.
2. Es necesario que los trabajadores sepan de que se tratan estas políticas.
3. Las políticas deben de administrarse en todas las áreas de la organización.
4. Si las políticas están bien establecidas, se va a lograr que en la organización haya menos inconformidad de los empleados.

Para establecer las políticas de sueldos en una organización, se tiene que tomar en cuenta lo siguiente:

- a) Ver el nivel de sueldos y salarios que tienen en relación al mercado.
- b) Ver en cuanto varían los sueldos de acuerdo con las tarifas establecidas a la hora de negociar con el empleado.
- c) Determinar el nivel del pago que se les va a dar a los nuevos empleados.
- d) Determinar que tanto influyen los méritos y la antigüedad en el aumento de sueldos.

Algunos de los tipos de políticas para manejar problemas de clasificación son los siguientes:

1. La naturaleza confidencial de la información de pago.
2. *Políticas que están por debajo del rango mínimo:* En estas lo que se intenta es aumentar hasta el mínimo de rango para que así no se pierda la estabilidad y que de esta forma la organización tenga un mínimo, medio y máximo, ya que la empresa debe de tratar de no tener ningún rango debajo del mínimo para que no haya ningún desajuste en la escala de salarios.
3. *Políticas que están por arriba del máximo:* La empresa utiliza promociones o responsabilidades para que el puesto valga más puntos y así estar de acuerdo con el salario, o también puede congelar el salario.
4. *Política dentro de los límites:* Es lo que debe de tratar de conservar la organización, para que de esta forma no haya un desajuste en la escala de sueldos y salarios.

A continuación mencionaremos algunas políticas administrativas especiales:

1. *Sueldos de entrenamiento:* se establece para trabajadores que no tienen experiencia, que son de nuevo.
2. *Sueldos a prueba:* El trabajador debe de pasar un período de prueba (3 meses generalmente), para que se les asigne el puesto.

3. *Sueldos de contratación para empleados con experiencia:* Aquí el sueldo es mayor debido a que el empleado tiene más experiencia.
4. *Sueldos para empleados ancianos:* Aquí se puede hacer una reducción en la carga de trabajo o en el horario de trabajo, esto es como una recompensa a la antigüedad que tiene en la organización.
5. *Sueldos para limitados físicamente:* Pueden recibir un sueldo menor al mínimo cuando su limitación física impide que realice adecuadamente su trabajo.
6. *Sueldo por méritos especiales:* En la organización se presentan algunos casos de que el empleado llegue al máximo y por lo tanto, permanecerá congelado. En los niveles superiores hay menos vacantes, por lo que las promociones son más difíciles.
7. *Sueldos excesivos debido a la escasez de empleados en el mercado laboral:* El suministro de trabajadores no siempre está disponible, por lo que las compañías compiten por conservar a sus trabajadores, por lo que el sueldo puede llegar a ser muy alto.
8. *Excepciones a la estructura de sueldos:* El puesto se debe de adaptar a los sueldos y no los sueldos al puesto.

Con lo anterior podemos darnos cuenta que la administración de sueldos y salarios es aquella parte de la administración que estudia los principios y técnicas para lograr que la compensación del trabajador sea la adecuada acorde al trabajo desempeñado y a las posibilidades de cada empresa.

4.5 AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE RECURSOS HUMANOS

Los recursos humanos son considerados por las actuales teorías de organización de la empresa como uno de los activos de los que dispone más valiosos. Es por ello, que el reflejo que tiene dentro de las empresas va a ser muy importante, tanto cualitativamente como cuantitativamente, representando una parte significativa del total de gastos que durante el ejercicio económico incurre la empresa, incidiendo de forma directa o indirecta en el resultado de la compañía, o bien activándose como mayor valor de ciertos elementos.

La auditoria de personal -lo mismo que la administrativa - provienen indiscutiblemente de la disciplina contable del mismo nombre. Etimológicamente, auditor es la persona que "oye". Pero dentro de la disciplina mencionada, la auditoria implica una investigación minuciosa de las diversas cuentas de una empresa, no solo para determinar si corresponden a la realidad, si no inclusive, si se justifican como medios aptos para realizar las recomendaciones pertinentes.

Primeramente debemos de saber lo que es una auditoria de recursos humanos o bien de personal, esta es un conjunto de procedimientos, los cuales son llevados a cabo para determinar las deficiencias que existen dentro de la organización, o bien, ayudar a mejorar lo que ya esta establecido, así como

también mejorar a cada uno de los trabajadores de la organización. Las auditorias ayudan a evaluar o auditar a cada empleado, para ver si es el indicado en el puesto y revisar que es lo que éste puede mejorar y de esta manera aportar más a su puesto. Las auditorias deben de llevarse a cabo de manera periódica, de esta manera la empresa podrá tener un mejor control interno y además que estará en constante crecimiento.

La persona que realiza las auditorias es conocido como auditor el cual debe de tener ciertas características que lo ayuden para llevar a cabo de una mejor manera su trabajo, es bien sabido que no cualquier persona puede realizar una auditoria, tiene que ser una persona bien capacitada y sobre todo la cual debe de tener una mente abierta para cualquier acontecimiento que se le presente durante su trabajo, debe ser una persona la cual este convencido que su trabajo es de suma importancia para la empresa y sobre todo que es muy valioso para esta el obtener buenos resultados, así como tan bien tener pleno conocimiento de lo que realiza, y debe ser una persona paciente y tolerante la cual debe de ejecutar su trabajo mediante una serie de pasos lógicos hasta llegar a la conclusión del mismo. Ya que como anteriormente se ha mencionado ayuda a que la organización mejore en todas sus deficiencia y si las auditorias son realizadas por personas altamente especializadas y capacitadas mejor aún.

Un buen auditor también debe de contar con una serie de atributos los cuales son de suma importancia, cabe que se mencione que no los debe de olvidar y sobre todo que cuente con ellos:

- Debe de tener dos oídos y una boca: esto quiere decir que tiene que aprender a hablar lo necesario y a escuchar todo lo que le pueda ser útil para su investigación.
- Debe de tener plenos conocimiento en el procedimiento que va a implementar para que los resultados sean mejores: ya que debe ser una persona con un alto grado de especialización en su rama.
- Debe de dar un informe claro y preciso sobre el área que audita: esto para que no existan dudas de su trabajo y de lo que esta realizando.
- Debe ser una persona con amplios conocimientos en su área: de igual manera debe de ser capaz de realizar una auditoria y sobre todo de estar en capacitación y aprendizaje constante.
- Debe de tener conocimiento en la interpretación de esquemas de procedimientos.
- Se una persona la cual sea capaz de realizar una buena entrevista y dar un buen relato sobre lo que observó y toda la información que recabó.
- Contar un razonamiento deductivo para que le sea más fácil llegar a una solución lógica.

- Tener amplia capacidad para escuchar: esto con el fin de que pueda captar toda la información que le sea útil.

Es muy importante señalar y sobre todo no olvidar que en caso de que un auditor no cuente con alguno de los atributos anteriormente mencionados, la auditoria puede llegar a ser un desastre que el propio auditor realice, ya que por enfrentamientos pueden ocurrir cosas peores. Así que es importante que se eviten enfrentamientos, contar historias muy largas las cuales se salgan de lo laboral, las agresiones, el amediar o intimidar.

Un auditor nunca debe de tomar una postura de persona prepotente ni mucho menos que trate de ver a los empleados como personas inferiores y que los intimide. Lo que debe de hacer un buen auditor es, hacerles sentir que son importantes y que quiere formar parte de ellos para que de esta manera le sea más fácil el recabar toda la información.

Toda auditoria de personal cuenta con una serie de etapas las cuales son importantes ya que esto facilita la realización de esta, sobre todo para llegar a un mejor resultado. Cabe señalar también que las etapas son importantes que se tomen en cuenta ya que ayudan a llevar un mejor control y sobre todo un orden el trabajo que se esta realizando y así evitar que la auditoria se convierta en un desorden de papeles que ni siquiera se sabe que es lo que se logro recabar. Dichas etapas son las siguientes:

Podemos considerar la auditoria de personal como un procedimiento que tiene por objeto revisar y comprobar , bajo un método especial, todas las funciones y actividades que en materia de personal se realizan en los distintos departamentos , para determinar si se ajustan a los programas establecidos y evaluar si se cumplen los objetivos y políticas fijados en la materia , sugiriendo en su caso los cambios y mejoras que deban hacerse para el mejor cumplimiento de los fines de la administración de personal .lo anterior implica en primer lugar que no se trata solamente de una recolección de datos que por otra parte con los modernos sistemas de información pueden tenerse en cualquier momento.

La parte principal de la auditoria de personal implica que con base en los datos de la empresa se realice o lleve a cabo un análisis profundo que nos permita evaluar si lo realizado y aun lo que se dejo de realizar , o lo que se hubiere obtenido por encima de lo previsto , han servido para los fines y objetivos que en materia de personal se ha fijado la empresa , si no lo fueren o si deben aconsejarse determinados cambios y proponer estos a la luz de los constantes y espectaculares avances de las disciplinas y controles administrativos a fin de mejorar y ajustar en cada periodo el funcionamiento de toda la función de personal y principalmente las actividades del departamento respectivo.

4.5.1 TIPOS DE AUDITORIA

A la manera de las tres clases de observación, **la auditoria puede ser externa, interna o mixta**, coincidiendo con los tipos de observación de participantes, no participantes y semi-participantes. Cada uno de los tres tipos de auditoria tiene sus ventajas e inconvenientes.

En la realidad parece que siempre que económicamente sea posible o a menos que lo impida otras circunstancias particulares la última forma de auditoria, la mixta es la recomendable, porque reúne las ventajas y eliminan en gran parte los inconvenientes de las otras dos.

Auditoria interna: Desde el punto de vista operativo corresponde al departamento de recursos humanos controlar sus propios programas y políticas. Idealmente dentro de cada proyecto y cada programa debe establecerse la forma en que será controlado y los criterios por medio de los cuales se juzgara la efectividad del mismo; por lo tanto el control debe quedar explícitamente establecido en cada plan. Por ejemplo si en una organización se instaura un plan de capacitación dentro del mismo debe especificarse la forma en que se apreciara si esta cubriendo o no las necesidades de la misma.

Por otro lado frecuentemente no basta una sola apreciación en un tiempo determinado, es necesario un control periódico de los fines que esta logrando el programa si este es permanente. Por ende urge además el establecimiento de un programa permanente de auditoria interna realizada por los miembros del departamento de personal de la propia organización.

Auditoria externa: En ocasiones, sin embargo es petiso recurrir a elementos ajenos a la organización para realizar las auditorias. Esto es especialmente imperioso cuando se requiere contar con un juicio objetivo o cuando las técnicas a emplear en tal procedimiento no son conocidas cabalmente por los propios miembros de la organización interesada. La auditoria externa si va acompañada de un asesoramiento, puede ser muy beneficiosa en cuanto que los elementos externos ofrezcan nuevas ideas, comparaciones con otras empresas. Desde luego la auditoria externa es más costosa pues debe ser realizada por profesionales de indudable calidad reconocidos por su dedicación al campo de los recursos humanos.

4.5.2 PRINCIPALES TEMAS QUE SUELE COMPRENDER UNA AUDITORIA

- Objetivos y políticas de personal.
- Las escritas.
- Las principales de apelación.
- Datos y funciones del departamento de personal.
- Su jerarquía.
- Su estructura.
- Numero d personas que ocupan.
- Funciones que desempeñan y su distribución.
- datos numéricos de trabajadores en la empresa.
- Cuantos:
- obreros.
- Empleados.
- Vendedores.
- Técnicos.
- Supervisores.
- Altos ejecutivos.
- Otras categorías.
- datos sobre sindicalización
- cuantos trabajadores pertenecen al sindicato?
- Central a la que pertenecen el o los sindicatos.
- Situación general de las relaciones con el o los sindicatos.
- admisión y empleo.
- fuentes abastecimiento por categorías de personal.
- Pasos usados en el procedimiento de selección.
- Correlación entre los resultados de la selección.
- adiestramiento, capacitación y desarrollo.
- sistemas de adiestramiento para los diversos niveles.
- Capacitación que hay podido darse.
- Capacitación délos empleados.
- Métodos de desarrollo.
- Evaluación por los propios adiestrados.
- Correlaciones entre el adiestramiento capacitación y desarrollo.
- sueldos y salarios.
- políticas fijadas al respecto.
- Sistema de evaluación a empleados.

- Encuestas de salarios.
- Clasificación de los salarios.
- Sistema de calificación de méritos.
- Como ha influido la antigüedad en los salarios.
- Sistema de incentivos.
- Prestaciones legales y extralegales.
- Correlación entre índices de alta rotación.
- movilidad de personal.
- rotación.
- Ascensos.
- Promociones.
- Transferencias.
- moral del personal.
- ausentismo y sus causas.
- Retardos y sus causas.
- Quejas
- Sugerencias.
- Conflictos
- Registros de ineficiencia.
- higiene y seguridad industrial.
- número de accidentes por causas.
- Número de enfermedades profesionales.
- Clasificación de las causas de los accidentes.
- Medidas de seguridad.
- Costos directos e indirectos.
- Condiciones de higiene.
- comunicación de personal.
- Entrevistas realizadas con trabajadores.
- reuniones con diversos jefes sobre problemas personales o exclusivos.
- Boletines, instructivos.
- Manuales sobre aspectos relacionados con el personal.
- Boletín interno de personal.
- control de personal.
- sistemas para controlar la asistencia.
- sistemas de archivo de personal.
- Kardex de personal.
- Aprovechamiento de la computación electrónica para el control de personal.

CAPITULO V

CONSIDERACIONES AL CONTRATAR OUTSOURCING

5.1 ¿POR QUÉ CONTRATAR OUTSOURCING?

Para saber cómo aprovechar estas tendencias de negocios, los que ya lo hicieron le recomiendan lo siguiente:

- Identificar los requerimientos de las grandes empresas, tanto en el área de producción de partes como mantenimiento, servicios, administración, etc.

- Seleccionar a la compañía ideal que cubra los requerimientos técnicos y productivos que usted esté buscando.

- Registrar y llevar un control de esos requerimientos y/o necesidades de sus potenciales clientes.

- Promover y publicitar su producto o servicio de distintas formas: foros industriales, misiones comerciales o promoción directa.

- Ofrecer soluciones y hacer saber a su cliente potencial las ventajas de subcontratar su producto o servicio.

Este número, le contaremos algunos casos exitosos de Outsourcing, así como algunas oportunidades de negocios que pueden surgir de esta novedosa tendencia.

The Outsourcing Institute, una organización con sede en Estados Unidos, asegura que para que un acuerdo de outsourcing sea exitoso, el dueño de una empresa debe tener bien claras sus metas y objetivos desde un principio. Y es que un proceso de Outsourcing puede conllevar a un cambio dramático en la organización de una compañía; implica la transferencia de una importante cantidad de recursos, cambios en el personal y una relación contractual con un socio externo.

Las principales razones por las que una compañía decide recurrir al outsourcing son las siguientes:

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

- 2. Acceso a experiencia de clase mundial.** Por la simple naturaleza de su especialización, un experto externo cuenta con un nivel para cubrir los requerimientos de sus clientes.

En la mayoría de los casos, el proveedor tiene una amplia experiencia en una determinada área ganada a través de los años y un conocimiento único del mercado que para una compañía es difícil de lograr mediante simples cursos de capacitación o contratación de personal especializado.

3. Acelera los beneficios de la reingeniería. El outsourcing es, generalmente, subproducto de otra poderosa herramienta de management: la reingeniería. Esto es porque permite a una organización relizar de inmediato los cambios que implica una reestructuración, al contar con una empresa externa (o un individuo especializado) que se haga cargo de un determinado proceso.

4. Division de Riesgos. Hay muchos y dramáticos riesgos asociados con la inversión que realiza una organización. Cuando las compañías recurren al outsourcing, se vuelven más flexibles, dinámicas y son más aptas para cambiar. Recordemos que los mercados, la competencia, las regulaciones gubernamentales, las condiciones financieras y las tecnologías cambian extremadamente rápido. El outsourcing es, por tanto, un vehículo ideal para compartir estos riesgos, puesto que los proveedores realizan inversiones, no tanto a favor de una sola compañía, sino a favor de sus muchos otros clientes.

5. Aprovechar recursos para otros pr opósitos. Toda organización tiene límites sobre sus recursos disponibles.

El reto constante es asegurar que esos recursos se extiendan hacia las áreas más valiosas. El outsourcing permite redirigir sus recursos de las actividades no prioritarias hacia aquellas donde tienen el mejor retorno sobre su inversión.

En la mayoría de los casos, los recursos redirigidos a través del outsourcing son recursos humanos: gente. Es decir, al delegar funciones no prioritarias, las empresas pueden reorientar a su gente hacia actividades de mayor valor.

6. Disponibilidad de fondos. El Outsourcing es, también, una forma de reducir la necesidad de invertir fondos en actividades no prioritarias del negocio. En lugar de adquirir recursos mediante el gasto de capital, se contrata mediante una base de gastos operaciones "ya utilizados". El outsourcing hace que los fondos se utilicen en áreas estratégicas del negocio.

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

8. Reducción y control de cost os. La más simple (y más importante) razón para recurrir al outsourcing es la reducción de costos operacionales. El tener acceso a los bajos costos del proveedor externo (resultado de las economías de escala o de otras ventajas basadas en la especialización) es

claramente una de las razones más fuertes para adoptar el outsourcing. Además, muchas compañías que tratan de hacerlo todo ellas mismas, incurren en gastos de investigación, desarrollo o marketing altísimos, gastos que el consumidor de hoy en día no está dispuesto a aceptar.

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

10. Funciones que se salen de control. El outsourcing es una opción interesante para cubrir actividades que son difíciles de manejar o están fuera de control de la dirección de una empresa. Sin embargo, esto no implica que el dueño o el director general de la empresa se desligue del problema dejándolo en manos de un experto externo. Cuando una función o proceso es percibido como "difícil de manejar" o "fuera de control", la organización necesita examinar las causas. Sí, por ejemplo, la razón es que los requerimientos, expectativas recursos necesarios no se conocen e la perfección, el outsourcing no mejorará la situación -de hecho, quizás las empeorare.

5.2 RAZON DE SER DEL OUTSOURCING

El secreto del outsourcing es, según el presidente mundial de EDS (tomado de su Website), crear una situación de ganar - ganar, donde tanto el cliente como el proveedor obtenga beneficios.

El outsourcing puede hacer ganar a sus contratantes, pues resuelve problemas importantes para la operación y permite a los empresarios enfocarse en otras responsabilidades.

El servicio puede resolver parte de las necesidades de tecnologías de la información o todos los servicios de cómputo.

La necesidad de obtener opinión de un experto, la operación eficiente de los sistemas que conduce a la productividad, así como la solución del problema de la actualización y la administración del crecimiento de la empresa, son razones por las que esta tendencia en los servicios tiene aceptación gradual.

Para atender las necesidades de procesamiento de información de una gran empresa, se requiere de una gran infraestructura, pero existe un nicho potencial en las empresas pequeñas y medianas, que muy pronto adoptarán más este tipo de servicios para satisfacer sus necesidades de cómputo.

5.3 MITOS DEL OUTSOURCING

Existen muchos mitos que circulan acerca de la actividad del outsourcing. La presión sobre los departamentos de las empresas para que mejoren la eficiencia de los procesos de negocio nunca ha sido tan fuerte, por lo que muchas de ellas están considerando, por primera vez, la posibilidad de utilizar soluciones de outsourcing o de servicios administrados. Ahora bien, un gran número de compañías están actuando con cautela ante los posibles “peligros” del outsourcing, mientras que muchas otras ignoran por completo los posibles beneficios que puede reportarles, entre los que pueden citarse:

- Mejoras en los resultados,
- Mayor eficiencia en las operaciones
- Rendimientos más rápidos del capital invertido.

MITOS

No podemos permitirnos el outsourcing

En la mayor parte de los casos el outsourcing sirve, de hecho, para ahorrar dinero, ya que reduce la inversión en capital: es decir, evita que se empleen grandes sumas en recursos de hardware y software y, lo que suele ser más importante, elimina el gasto destinado a contratar, formar e incentivar al personal informático complementario. En lugar de eso, la empresa puede seguir dedicando su personal y sus recursos a las actividades que constituyen la base central de su negocio. Así pues, quizás las empresas no deberían preguntarse si pueden permitirse el outsourcing, sino más bien si pueden permitirse no hacerlo.

El outsourcing no funcionará en nuestro caso

No existen soluciones únicas de outsourcing que sirvan para todo el mundo. Por el contrario, lo que existe es una variada gama de opciones que incluyen servicios administrados, alojamiento de aplicaciones, alojamiento de servidores en un centro de datos de Internet, outsourcing tradicional o suministro de servicios de aplicaciones. Una solución de outsourcing de calidad debe ser tanto modular como flexible para que pueda ajustarse a las demandas de una empresa, así como a su presupuesto y a sus necesidades.

Independientemente de la opción de outsourcing que se prefiera, lo más importante es que debe ser coherente con la estrategia de la empresa. Muchas empresas deciden empezar con aplicaciones que requieren un conocimiento técnico exhaustivo al implantarse, pero que una vez puestas en funcionamiento necesitan mucha menos dedicación.

El outsourcing es sólo para los “grandes”

Una solución de outsourcing o de servicios administrados adecuada puede resultar beneficiosa para cualquier empresa, sea cual sea su tamaño. Las pymes pueden conseguir los mismos beneficios del outsourcing que las grandes empresas, entre ellos:

- Mejoras en los resultados,
- Mayor eficiencia en las operaciones
- Rendimiento más rápido del capital invertido.

En tanto que son las grandes empresas las que mayores ventajas financieras obtienen, por el simple hecho de que sus costes son mayores, las pymes pueden beneficiarse simplemente de tener acceso a conocimientos críticos para el negocio, que es posible que no posean internamente.

Realizar outsourcing significa perder control

Una de las principales preocupaciones de las empresas cuando barajan la posibilidad de acudir o no al outsourcing es su temor a perder el control. Es una cuestión que suele preocupar más a la dirección que a los primeros ejecutivos. En todo caso, lo que hay que preguntarse, en realidad, es si el director o responsable del departamento debe tener un control total y absoluto de todos los procesos y procedimientos, de principio a fin. La respuesta es no.

Si las mercancías se envían a los clientes normalmente mediante un servicio de mensajería, ¿por qué no usar también el equivalente de este servicio para, por ejemplo, enviar las facturas a los clientes mediante procedimientos electrónicos, automatizados y seguros? Es una forma eficaz y eficiente de gestionar el tiempo y el dinero de una empresa, y de permitir que las compañías se centren en otros asuntos y tareas más críticas para su actividad. En cualquier caso, el outsourcing sólo funciona eficazmente si la empresa tiene la suficiente confianza en su proveedor de servicios externos como para renunciar a parte de su control.

El outsourcing es arriesgado para nuestros datos

Abrir a un tercero la puerta de nuestros sistemas y procesos puede parecer arriesgado en términos de seguridad. Pero no necesariamente tiene que ser así. Los proveedores de outsourcing y servicios administrados de calidad deberán contar con los medios adecuados para garantizar la integridad de los datos y un transporte seguro de los mismos. Deberán demostrar tanto sus conocimientos acerca de cuestiones relativas a la seguridad, como su capacidad para transportar y procesar con seguridad los datos de la empresa. En este concepto se incluyen, por supuesto, cuestiones como las copias de seguridad y la posibilidad de recuperación. En muchos casos sus datos estarán mejor protegidos en manos de expertos externos frente a posibles corrupciones o infiltraciones.

En realidad, todo esto es facilísimo; ¿deberíamos hacerlo nosotros mismos!

Aunque realizar ciertas tareas y estas se vean sencillas, resulta mucho más complejo y complicado incorporar programas o procedimientos. Es una labor que requiere no sólo conocimientos técnicos especiales, sino también técnicas de comunicación y de gestión de proyectos.

Si se externalizan una o varias aplicaciones, las empresas deben ser conscientes de que al hacerlo suele pasar que omitimos ciertas aplicaciones o personas que se encargan de la actividad que se va a externalizar. Por lo que se debe cuidar con detenimiento.

Normalmente, la garantía y la clave del éxito de un proyecto de outsourcing está en la excelencia en la gestión de proyectos, que es lo que puede contribuir de forma definitiva a evitar muchos dolores de cabeza. Las empresas deberían buscar un proveedor de servicios que trabaje de acuerdo con una metodología de gestión de proyectos estandarizada, y que disponga de un personal de gestión de proyectos profesional. Estas personas deberían estar presentes en las fases iniciales del proceso de venta y deberían formar parte del contrato y de las negociaciones de acuerdos sobre los niveles de servicio.

Los contratos y los acuerdos sobre niveles de servicio son premeditadamente confusos y complicados

Si bien es cierto que los contratos de outsourcing son, por su propia naturaleza, más complejos que los contratos de software normales, el contrato de servicios administrados y el acuerdo sobre niveles de servicio son males inevitables. Lo que las empresas deberían considerar más importante en un contrato y un acuerdo como el citado, es que el distribuidor haya identificado y comprendido correctamente no sólo las necesidades y requerimientos de la empresa, sino también los flujos de las aplicaciones y los procedimientos que acompañan a cada estrategia empresarial. Por ejemplo, cuando una compañía

necesita un proceso “ajustado” (just-in-time), tanto las aplicaciones externalizadas como las internas deberán también adaptarse a ese ajuste.

¡No hay quien se fíe de los proveedor es de servicios externos!

En estos tiempos tan delicados desde el punto de vista económico, el éxito de la implantación, el desarrollo continuo y el crecimiento dependen de la elección de un socio proveedor de outsourcing estable y próspero. La realidad, no obstante, es que muchos proveedores se encuentran en situaciones muy delicadas, con costos crecientes y un valor de sus acciones extremadamente bajo. Los analistas del sector estiman que muchos proveedores desaparecerán o serán absorbidos durante los próximos años. Sin embargo, los que sobrevivan serán capaces de demostrar de manera constante el valor que generan así como la puntualidad de los rendimientos sobre el capital invertido que permite su intermediación.

A la hora de buscar un proveedor de servicios adecuado, las empresas deberían buscar compañías con un valor de sus acciones estable y una trayectoria financiera sólida. Normalmente, los proveedores más grandes serán más seguros. La cobertura internacional (es decir, un proveedor que dispone de oficinas en muchos países) suele ir aparejada con el nivel de comprensión y atención que requieren los proyectos de outsourcing complejos. También es importante señalar que una experiencia demostrable de éxitos en determinados sectores es la prueba de que un proveedor potencial posee experiencia manejando aplicaciones.

5.4 LAS 10 MÁXIMAS FALTAS EN LA INSTITUCIÓN DEL OUTSOURCING

1.- La falta de obtención de compromiso de parte de los ejecutivos de la gerencia que desean delegar funciones y/o responsabilidades externas.

2.- La falta de desarrollo de un plan de comunicación respecto del «outsourcing».

3.- La falta de aprendizaje respecto de las metodologías de aplicación del «outsourcing».

4.- La falta de reconocimiento de los riesgos del negocio, inherentes a la utilización, propiamente dicha, del «outsourcing».

5.- La falta de consultas a especialistas de «outsourcing» cuando el conocimiento interno sobre este tema es inexistente (en la empresa que desea transferir actividades no modulares hacia la organización especializada en el «outsourcing» respectivo).

6.- La falta de dedicar los mejores y los más inteligentes recursos internos (de la empresa que desea transferir actividades no medulares hacia la organización especializada en el «outsourcing» respectivo).

7.- La falta de cuidadosamente proceder, a través de cada una de las fases, a la instrumentación del «outsourcing».

8.- La falta de reconocimiento del impacto sobre las diferentes culturas implicadas (culturas organizacionales nacionales o culturas organizacionales internacionales o globales), dentro de las organizaciones que transfieren y las que absorben funciones y/o responsabilidades.

9.- La falta de reconocimiento de lo que se requiere para garantizar la productividad por parte del operador del «outsourcing».

10.- La falta de institución formal de un programa para gobernar el «outsourcing» (tanto (a) los deberes, los derechos y las atribuciones de quien transfiere responsabilidades, como también (b) los deberes, los derechos y las atribuciones de quien asume las referidas responsabilidades.

5.5 ASPECTOS TECNICOS EN EL PROCESO DE CONTRATACION DEL SERVICIO DE *OUTSOURCING*

En este capítulo se pretende dar la orientación suficiente al comprador para la preparación del conjunto de especificaciones que definirán los requisitos que ha de cumplir el servicio de *outsourcing* objeto de la contratación.

Se realiza en primer lugar un análisis de las necesidades del comprador, a continuación se recogen los factores relevantes a tener en cuenta en el proceso de contratación y, finalmente, se describe cómo deben ser planteadas las especificaciones técnico-funcionales para la elaboración del Pliego de Prescripciones Técnicas, qué normas, estándares y cláusulas tipo pueden ser de aplicación, y cuál es el cuestionario técnico diseñado para normalizar las ofertas y facilitar su evaluación.

Capítulo VI

Outsourcing en México

6.1 Outsourcing en México

El *outsourcing*, entendido como la estrategia de negocios que permite encargar a un socio externo el desempeño de funciones -no estratégicas- continuas en una empresa, inició en México hace más de 40 años cuando las compañías contrataban los servicios de vigilancia y limpieza de otras empresas; más tarde, los de comedor y mantenimiento, así hasta llegar a nuestros días a áreas de reclutamiento y selección de personal, relaciones públicas, sistemas de información, mantenimiento de sistemas y procesamiento de datos, entre muchas otras.

A río revuelto, ganancia de pescadores. Aún en épocas difíciles o de fuertes cambios también llegan grandes oportunidades para quienes están dispuestos a utilizar su creatividad y esfuerzo para alcanzar metas.

Ante el menor dinamismo de la economía mexicana y la consecuente pérdida de empleos registrada, el outsourcing o subcontratación (adquisición de servicios externos de la empresa para resolver necesidades internas), representa una excelente alternativa para las empresas que necesitan reducir costos o para los ejecutivos y profesionistas que buscan independizarse o perdieron ya su trabajo.

Así, en lugar de preocuparse es hora de ocuparse y explorar fórmulas que permitan crecer y crear nuevas fuentes de ingreso.

México está creciendo significativamente y el *outsourcing* se presenta como la mejor alternativa de crecimiento para la micro, pequeña y mediana empresa.

Las maquiladoras japonesas, coreanas y estadounidenses instaladas en el norte de México están ofreciendo enormes oportunidades de negocio a las empresas micro y pequeñas de la región.

Por medio de la industria maquiladora de exportación de Tijuana sería posible crear redes de subcontratación que posibiliten el aprendizaje empresarial en la economía regional, a partir de la experiencia de las empresas asiáticas.

Las empresas micro y pequeñas en México muestran una tendencia favorable para esta clase de relaciones interempresariales en la región.

Las bolsas de subcontratación en Quebec, Canadá, generaron negocios por más de US\$800 millones en 1995.

En Japón e Inglaterra el *outsourcing* es ya una forma de trabajo cotidiano y regular.

6.1.1 Tecnología, e-business y Outsourcing

La adquisición e implantación de nuevas aplicaciones tecnológicas que faciliten el trabajo, reduzcan costos y favorezcan el acceso a la información permitirá que las empresas sean más competitivas.

Esto refleja que los directivos de empresas medianas y grandes están dando preferencia a soluciones como CRM (Manejo de la Relación con Clientes, por sus siglas en inglés) que contribuyen a la búsqueda de una mayor satisfacción de sus clientes. Por su parte las empresas pequeñas dan prioridad al uso de Internet.

Con e-business han surgido nuevas herramientas y tecnologías para ayudar al desarrollo de este tipo de soluciones, mismas que han sido adoptadas por un gran número de empresas. Las aplicaciones que se consideran más importantes para el crecimiento y la competitividad de las empresas en este rubro son las órdenes de compra, pagos y facturas electrónicas y diferentes flujos comerciales.

Por otra parte, el 70% los directores encuestados asegura estar dispuestos a gastar (o actualmente gastan) un promedio de 3.4 % de los ingresos de su compañía en servicios de outsourcing, por ello sus negocios buscan reducir costos y maximizar aquellas actividades en las que son expertos, dejando a terceros otras actividades que no son estratégicas.

Los directivos en México perciben los temas de competitividad e innovación como críticos para alcanzar sus objetivos, reconociendo que una equivocada estrategia y una pobre ejecución se puede traducir en pérdida tanto de rentabilidad como de participación de mercado.

Factores como: incrementar la satisfacción de clientes, mejorar los procesos críticos para el negocio, administrar el riesgo, fortalecer el Gobierno Corporativo a través de una perspectiva estratégica más que regulatoria, apalancarse de las regulaciones aplicables para eficientar la operación, realizar fusiones y/o alianzas estratégicas, invertir en tecnología y utilizar nuevas tendencias como el outsourcing, serán los que determinarán los planes de acción y la toma de decisiones estratégicas para los altos directivos en México durante los próximos años.

Las tendencias ya están marcadas y ahora todo depende de las estrategias que cada ejecutivo establezca.

6.2 Desarrollo del Outsourcing en México

Aun cuando en los países desarrollados este esquema es práctica común y regular en las relaciones empresariales, la subcontratación en México apenas se está reconociendo y utilizando (con mucho éxito, por cierto); y es que una de sus principales ventajas es que no importa si se trata de una empresa micro, pequeña, mediana o grande, pues todas, independientemente de su tamaño o giro, buscan básicamente lo mismo: crecer, crecer y crecer, sin incurrir en costos innecesarios.

Las áreas que abarca este esquema son muy amplias: una empresa puede subcontratar servicios que van desde el almacenamiento y la distribución, hasta la mercadotecnia, la administración de nómina, mensajería o la proveeduría de cierta materia prima o componente para su industria.

El fenómeno es interesante, sobre todo si consideramos que hasta hace no mucho tiempo, los gurús de la administración de empresas apoyaban sin tapujos la integración vertical en una compañía que, si por ejemplo, se dedicaba a la producción de químicos, tendría que estar involucrada en el diseño e ingeniería de sus plantas industriales, la comercialización, el almacenamiento y hasta la mercadotecnia de sus productos. Hoy en día, esa mentalidad está cambiando y las empresas se están dando cuenta que la mejor forma de aumentar su productividad es a través del apoyo externo, enfocándose exclusivamente al eje principal de su negocio.

Altamente desarrollada en países como Japón, Estados Unidos y Canadá, la subcontratación en México data de apenas una década, aunque hasta ahora parece comenzar a tomar vuelo.

6.3 Uso del Outsourcing en México

Comprar como vender productos y servicios pueden acceder al llamado Sistema para la Subcontratación Industrial (SSI) (<http://secofi-siem.gob.mx>).

Existen, además, los boletines internacionales de Bancomext que, en cada número, presentan una lista sobre oportunidades en las áreas de subcontratación para pequeñas y medianas empresas.

Actualmente, la base de datos del SSI sólo se refiere a seis sectores: metalmecánico, plástico, eléctrico, electrónico, textil y de la confección, pero que se pretende abrir a otras áreas por las enormes posibilidades que ofrece.

Entre las áreas que más demanda tienen en materia de subcontratación y que pueden ser una buena oportunidad de negocios para usted, destacan el almacenamiento, distribución, *telemarketing*, comercialización, distribución, administración de nóminas y servicios de mensajería.

Actualmente, es común que las compañías en México recurran al outsourcing para procesar nóminas, cálculo de deducciones por impuestos, SAR, y seguro, entre otros servicios.

Ante la eminente desaceleración de la economía mexicana, los expertos aconsejan a quienes ya tienen una empresa propia:

- ✓ Consolidar su presencia en el mercado interno, asegurando que sus clientes cuenten con productos y servicios, mejores tiempos y calidad, porque sus competidores del extranjero, ante la reducción del mercado norteamericano, enfocarán sus acciones en países como México.
- ✓ Preparar sus reestructuraciones internas de manera que les den mayor competitividad en el futuro, aprovechando tiempos para capacitación del personal, para reorganización operativa, para aseguramiento de calidad y para reconocimiento del mercado interno. Esto los preparará para el momento de incremento de ventas a futuro y para enfrentar nuevos competidores.
- ✓ Buscar alianzas con otras empresas, en lugar de competir, llegar a entendimientos basados en variables económicas reales para enfrentar problemas y atacar mercados nuevos.
- ✓ Actuar con gobiernos estatales y municipales que tienen interés en que no se pierdan empleos, para superar problemas de coyuntura.
- ✓ Diversificar los negocios y abrir nuevos mercados en zonas como la Unión Europea.

6.3.1 AREAS DE OPORTUNIDAD

La especialización. Dado el surgimiento de diversas opciones tecnológicas para la productividad empresarial, proveedores de servicios en Estados Unidos lograron su diferenciación a través de la especialización.

1. Administración de Redes. Partamos de un hecho: todas las empresas requieren ya de una red. Es muy difícil que en cada compañía exista un experto en redes; en cambio, un externo puede administrarla, aportando ganancias a la empresa desde que se da continuidad y eficiencia a la comunicación de datos y realización de procesos internos.

El outsourcer puede instalar la red, establece el esquema de organización de sus usuarios, planear un crecimiento, incorporar servicios, resolver problemas, etc.

2. Capacitación. Las empresas requieren capacitación informática, y esto implica una labor que va desde la detección de necesidades, la realización de evaluaciones clasificatorias a los candidatos a capacitación, la impartición de los cursos, elaboración de materiales de apoyo y la evaluación del impacto del entretenimiento.

Si la empresa no cuenta con el personal y el entretenimiento adecuados, un tercero puede aportar el servicio, que puede implicar la aportación de personal, software para la administración de capacitación, recursos para la evaluación del personal y una metodología de detección de necesidades.

3. Desarrollo y mantenimiento de Websites. La adopción de Internet e Intranet se asocia con el desarrollo y mantenimiento de sitios con información actualizada de las compañías.

Las empresas requieren una asesoría completa con las estrategias a adoptar para tener en Internet un arma comercial, y esto implica un conocimiento profundo de mercadotecnia digital. Quien ofrezca resultados en esta área tendrá crecientes oportunidades de negocio.

4. Soporte Técnico. Con las herramientas que brinda la tecnología moderna, ahora es posible dar apoyo técnico a usuarios con problemas de manera remota.

Con el equipo adecuado, una empresa puede remediar un alto porcentaje de los casos de soporte técnico desde una computadora que permite enlazarse con el usuario solicitante, "ver" su computadora, tomar control de ella y solucionar el problema, en tiempos récord, aportando continuidad a la operación de la empresa.

Con el soporte remoto, sólo una porción menor de solicitudes podrá ser atendida de manera presencial, por ingenieros aportados como parte del outsourcing, o de manera telefónica.

5. Contabilidad. El outsourcing de contabilidad no es nuevo entre las empresas pequeñas, pero con los nuevos paquetes administrativos y contables para computadora, los despachos ahora pueden llevar la contabilidad con mayor control.

Otros. Pueden ofrecerse también servicios de administración y control de nóminas, mantenimiento de equipo, ventas, diseño gráfico, etc., con ayuda de computadoras, software y herramientas adecuadas.

Los emprendedores inteligentes pueden empezar a ofrecer servicios de esta naturaleza, confiando que pueden construirse en "prótesis" de otras empresas. Por otro lado, los pequeños empresarios que requieran apoyo podrían "cultivar" un outsourcer, trabajando en conjunto con él en alguna área, pero sin asumir su contratación ni la adquisición de los recursos necesarios para su trabajo, que deberán correr por su cuenta.

6.4 Ejemplos de Outsourcing en México

Hasta hace no mucho tiempo, el **Grupo Novartis**, una empresa del sector farmacéutico, agroquímico y nutricional en México, contaba, en nómina, con un departamento de ingeniería y un grupo de profesionistas dedicados a planear el diseño y la construcción de plantas industriales para la empresa. Los costos, obviamente, eran altísimos, sobre todo si se considera que la ingeniería ni siquiera es el eje principal del negocio de Novartis, que estaba más preocupada en fabricar y vender sus productos.

Novartis, como muchas otras empresas del ramo, optó por irse deshaciendo de ciertas actividades que la distraían de su negocio principal y subcontratar a terceros para aquellas áreas en donde no tenía especialización alguna, o las que sería sumamente caro mantener dentro de sus costos fijos.

La primer área que se dejó en manos externas (y expertas) fue la ingeniería. "Teníamos un departamento enorme, con una gran cantidad de equipo costoso para diseño de plantas, construcciones y procesos; equipo y personal para un departamento que ni siquiera es la función principal de la empresa. Así que decidimos descentralizar y empezamos a comprar servicios de fuera", cuenta Peter Reinartz, presidente del Grupo Novartis. El esquema les funcionó tan bien (a la fecha, el *outsourcing* les ha resultado en una reducción de más del diez por ciento en sus costos de operación) que la subcontratación comenzó a extenderse hacia otras áreas del negocio y la empresa pudo concentrar esfuerzos en su actividad principal.

Luego de ver los resultados, Reinartz está convencido de que "la subcontratación es una tendencia en las relaciones de trabajo que se está volviendo cada vez más imprescindible en las economías avanzadas".

Pero el Grupo Novartis (resultado de la fusión entre los laboratorios Sandoz y Ciba) es sólo una de las muchas empresas que, para optimizar procesos y reducir costos, han recurrido a la subcontratación a través de empresas más pequeñas.

Una empresa mexicana que está aprovechando al máximo la tendencia de las empresas por delegar funciones no estratégicas es **Ingeniería y Arquitectura Integrada**, una compañía que desde 1991, se dedica al ramo de la construcción.

Agobiada, como muchas otras, por las constantes crisis que ha golpeado a este sector, Ingeniería y Arquitectura Integrada ha logrado -de distintas formas- crecer entre la marejada de cientos de empresas constructoras que surgen y mueren casi siempre con la misma facilidad.

¿El secreto? Aprovechar al máximo la experiencia y conocimientos de sus creadores en el ramo de la construcción en México para ofrecer, entre otros, servicios de capacitación, consultoría, gestoría, contabilidad o tramitación

de licitaciones a otras empresas de su mismo rubro; compañías que, alguna vez fungieron como sus competidores más férreos.

María Teresa Marú, directora administrativa de la compañía, dice que su idea de ofrecer servicios de outsourcing a otras empresas del ramo surgió primero como una necesidad de diversificarse y enfrentar el monopolio de las grandes constructoras de México y, segundo, como una forma de aprovechar una oportunidad de negocio en la que ninguna otra firma había reparado.

Esta empresa, que originalmente se dedicó a la elaboración de proyectos de construcción para instituciones públicas como Banco de Comercio Exterior (Bamcomext), Nacional Financiera (Nafin) y empresas privadas como Kraft General Foods o Seguros Comercial, está ahora por emprender una nueva forma de trabajo: está por estrenarse en el mundo del outsourcing.

Éntrele al Outsourcing

Para lograr concentrar un negocio en esta modalidad, Marú y Sergio Cruz Barrera, director general de esta compañía, concuerdan en que la estrategia es: detectar aquellas áreas en donde las empresas tienen personal de planta, pero que son fácilmente delegables a otros, ya que son actividades importantes, pero que no tienen que consumir recursos de manera interna en la compañía. En este sentido, Marú y sus socios han detectado las siguientes áreas:

- Consultoría
- Capacitación y reclutamiento de personal
- Gestoría de trámites ante dependencias gubernamentales
- Elaboración de propuestas para cursos o licitaciones públicas.
- Captura y estimaciones de datos para el pago de trabajos de obra.
- Contabilidad
- Aspectos legales de la construcción
- Normatividad.

Todas estas, son áreas donde generalmente las empresas de la construcción tienen personal de planta trabajando, pero son actividades que bien pueden quedar en manos de nosotros, explica Marú y agrega que los beneficios son: una mejor remuneración para el proveedor (puede realizar varios trabajos al año y bien remunerados) y un menor costo para el cliente (se ahorra tener gente de planta y cuenta con la experiencia y capacidades del consultor externo. Lograrlo, no obstante, no ha sido fácil. Grandes empresas constructoras como ICA, Bufete Industrial o Tribasa, por mencionar algunas, han creado pequeñas empresas subsidiarias que se dedican a las diversas fases de la construcción; (elaboración de anteproyectos, supervisión de obras, capacitación, etc.)

Sin embargo, la diversificación ha sido el arma de Sergio y su grupo de expertos quienes tienen ya en operación una empresa de capacitación y reclutamiento de personal, donde absorben los esfuerzos y recursos del cliente

para capacitar en temas tan diversos como aspectos técnicos para elaborar concursos de obra pública o tramitación de licencias especiales.

La experiencia de esta empresa deja una lección importante al emprendedor: aprovechando su conocimiento y experiencia en un área determinada, es posible recurrir a otras empresas para ofrecer esos conocimientos y esa experiencia en una relación donde ambas partes salen ganando. Por una parte, conocer las diferencias y necesidades del cliente potencial, será un factor determinante para consolidar una auténtica y exitosa relación de outsourcing y, por otra, tener siempre presentes las oportunidades que se presentan gracias a los cambios constantes en los mercados.

CONCLUSIONES

Se puede decir que hay una tendencia muy marcada a la práctica del Outsourcing en las empresas a nivel mundial.

Cada día más las organizaciones buscan alcanzar una mayor eficiencia a un menor costo, sin dejar de lado los estándares de calidad y servicio al cliente exigidos.

Como todo proceso administrativo en el Outsourcing están involucradas actividades de planificación, organización y análisis que responden a objetivos específicos de aprendizaje, orientados a descubrir, emplear y adaptar nuevas estrategias para las diversas áreas de la organización.

Al involucrarse en un proceso de Outsourcing las empresas deben definir claramente una estrategia que guíe todo el proceso y contenga los aspectos importantes en el desarrollo del mismo.

Algunos de los beneficios potenciales de utilizar el Outsourcing son la disminución de los costos, un enfoque más dedicado a actividades competitivas de la empresa, mayor flexibilidad y rapidez de respuesta así como el uso de tecnología y materiales de clase mundial. Por otra parte existen algunas desventajas posibles como son el decline de la innovación por suplidores, pérdida de control del proceso de producción y una eventual competencia por parte de los mismos que al conocer el proceso a plenitud pasan de ser suplidores a competidores.

En la actualidad las organizaciones están buscando una nueva manera de aumentar sus ingresos, conseguir costos efectivos en servicios y compartir ideas con los consumidores; el Outsourcing es la herramienta óptima para ello.

Lo anterior es desde un punto de vista muy general pero en algo mas concreto y enfocándome a la pregunta que se planteo al inicio de este trabajo, puedo concluir diciendo que el Outsourcing si es un medio confiable para la selección y contratación de personal, incluso en la investigación podemos ver claramente que muchas empresas contratan Outsourcing sobre todo para el área de recursos humanos facilitándose así lo que es la selección del personal para posteriormente contratar.

BIBLIOGRAFIA

ELIZONDO, L., Arturo. Metodología de la Investigación Científica. Segunda Edición. México, D.F. 2000. Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, S.A. de C.V. 446 p.

RUELAS Vázquez, Carlos. Investigación Científica: teoría y practica. Tercera edición. México, D.F. 1994. Editores Mexicanos Unidos, S.A. 93p.

CASTAÑEDA Jiménez, Juan; DE LA TORRE Lozano, Olivia M., MORAN Rodríguez Jose M., LARA Ramírez Luz P. Metodología de la investigación. Primera edición. México, D.F. 2002. McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Grijalbo Diccionario Enciclopédico. México, D.F. 1986. Ediciones Grijalbo, S.A.

WERTHER Jr., William B.; DAVIS Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. Quinta edición. México D.F. 2000. McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Cuarta Edición. México D.F. 1999. Editorial Mc Graw – Hill.

PEÑA, M. B. Dirección de Personal. Sexta Edición. Madrid, España 1997. Editorial Hispano Europea.

SILICEO Aguilar, Alfonso. Capacitación y Desarrollo del Personal. Editorial Limusa. México, 1996. 3ra Edición.

STONER, J.; FREEMAN, R. ; GILBERT, D. Jr. Administración. Editorial Prentice Hall. México, 1996. 6ta Edición.

WERTHER, WILLIAM B. Jr; DAVIS, KEITH. Administración de personal y Recursos Humanos. México 1992. 3ra Edición.

REYES PONCE, Agustín, Administración de Personal: Sueldos y Salarios. México. Ed. Limusa.

Paginas Electrónicas

<http://www.soyentrepreneur.com>

<http://www.outsourcing-faq.com/html>

<http://www.gestiopolis.com>

<http://www.avantel.net/~rjaguado/outsour.html>

<http://www.monografias.com>

<http://www.universidadabierta.edu.mx>

<http://www.mexicoweb.com.mx>