



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

**VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA CONTRATACIÓN POR OUTSOURCING, CON
UN ENFOQUE DE CULTURA ORGANIZACIONAL.
CASO PRÁCTICO DE LA COMPAÑÍA AFIANZADORA S.A. DE C.V.**

**DISEÑO DE UN PROYECTO PARA UNA ORGANIZACIÓN
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

DAVID JESÚS BALCAZAR HERRERA

ASESOR:

MTRO. ANDRÉS MORENO OCAÑA



MÉXICO, D.F.

20

MR



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

**VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA CONTRATACIÓN POR OUTSOURCING, CON
UN ENFOQUE DE CULTURA ORGANIZACIONAL.
CASO PRÁCTICO DE LA COMPAÑÍA AFIANZADORA S.A. DE C.V.**

DISEÑO DE UN PROYECTO PARA UNA ORGANIZACIÓN

DAVID JESÚS BALCAZAR HERRERA



MÉXICO, D.F.

2006



AGRADECIMIENTOS

A la máxima casa de estudios del país, la U.N.A.M., por haberme acogido en sus aulas estos últimos años de mi vida y regalarme el conocimiento que en ella se encuentra, vivirás por siempre en mi mente y en mi corazón.

A mis Padres, por apoyarme, por demostrarme que la vida no es fácil y que hay que luchar para conseguir tus objetivos, por sus consejos y por creer en mis locuras; los amo.

A mis Hermanas, por su cariño y respeto, por todo el tiempo que pasamos juntos siendo cómplices de travesuras y sonrisas, recuerden que siempre contarán conmigo; las amo.

A Sarita, que es como mi Madre, por el esfuerzo, dedicación y valor que tuvo para sacar a sus hijos (que son como mis hermanos) adelante, recuerda que te amo y siempre estás en mi mente.

Al Profesor Andrés Moreno, por haber aceptado ser mi Asesor del Proyecto de Titulación, creyendo en él y en mí; por dirigirme, regalándome parte de su tiempo y sus ideas, orientándome y motivándome en todo momento. Gracias.

A los Sinodales, gracias por sus futuras recomendaciones, consejos, sugerencias y tiempo que se tomen en evaluarme.



A ti, Princesita, por tú alegría que ilumina mi camino, por tus consejos que han despejado mi mente en los momentos difíciles, por tú amor que ilusiona mi alma día con día, por creer y ser parte de mis sueños, y sobre todo, Gracias por creer en mi cuando nadie más lo hacia, por estar a mi lado en todo momento, por amarme y enseñarme a sentir lo mismo por ti, por construir un futuro juntos. Te Amo.

No tengo palabras para agradecer a todos aquellos que me impulsaron, ayudaron y fueron cómplices para realizar mi sueño, "...algunos siguen hasta hoy. Gracias totales."¹

***"Hay hombres que luchan un día
y son buenos,
Hay otros que luchan un año
y son mejores,
Hay quienes luchan muchos años
y son muy buenos,
Pero hay los que luchan toda la vida,
Esos son los imprescindibles."***

Bertolt Brecht.

¹ Gustavo, Cerati. Soda Estereo. 1997



	Página
PRÓLOGO	6
OBJETIVO PRINCIPAL	8
OBJETIVOS SECUNDARIOS	8
PLANTEAMIENTO	8
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I	
LA CULTURA	12
A. Historia de la palabra cultura	12
B. Diferentes nociones de la cultura	13
C. Concepción de la palabra cultura	16
D. Aspectos individuales de la cultura	16
E. Empleos de la palabra cultura	16
CAPÍTULO II	
CULTURA ORGANIZACIONAL	19
A. Antecedentes de Cultura Organizacional	19
B. Concepto de la Cultura Organizacional	21
C. Cultura Organizacional en la Empresa	24
D. Importancia de la Cultura Organizacional	25
E. Características de la Cultura Organizacional	27
F. Las Subculturas	29
G. Valores Organizacionales	30
H. Importancia de los valores	31
I. Sistema de valores	32
J. Valores compartidos	32
K. Cultura y Cambio Organizacional	33
L. Naturaleza del cambio en la Cultura Organizacional	33
M. Implicaciones del cambio de la cultura	34
N. Tres ideas básicas acerca de la Gerencia del cambio	34
O. Proceso del cambio planeado	35
P. Cambio organizacional para una mayor competitividad	40
Q. La Cultura y el impacto de la tecnología en la gestión de Recursos Humanos	41
S. Educación ante los Procesos productivos de Recursos Humanos	44
T. Competitividad y Tecnología	44
CAPÍTULO III	
TENDENCIAS ADMINISTRATIVAS	51
A. Escuela Clásica	51
B. Escuela de las Relaciones Humanas	52
1. Los estudios de Hawthorne	53
C. Teoría de las Motivaciones	59
D. Escuela Neohumanorrelacionista	60
E. Escuela de Sistemas	64
1. Clasificación de los Sistemas	64



	Página
CAPÍTULO IV	
RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA	68
A. Responsabilidad Social en la Ley Federal del Trabajo	71
B. Responsabilidad Social en Afianzadora	76
C. Misión de Afianzadora	78
D. Visión de Afianzadora	79
E. Filosofía de Afianzadora	79
F. Valores de Afianzadora	79
G. Fortalezas de Afianzadora	80
H. Objeto Social de Afianzadora	80
I. Compromiso Institucional para Afianzadora	80
J. Objeto Social	81
CAPÍTULO V	
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	84
A. Política General de Personal	84
B. Planeación de Recursos humanos	85
C. Definiciones sobre planeación de Recursos Humanos	86
D. Proceso de Empleo	86
E. Reclutamiento de Personal	87
F. Requisitos previos al Proceso de Reclutamiento	87
G. Definición de Reclutamiento	88
H. Proceso de Reclutamiento	89
1. Catálogo de puestos del Área de Recursos Humanos	90
2. Catálogo de puestos del Área de Finanzas y Administración	91
3. Catálogo de puestos del Área de Suscripción	92
4. Catálogo de puestos del Área de Contabilidad	93
5. Catálogo de puestos del Área de Sistemas	94
6. Catálogo de puestos del Área de Jurídico	95
7. Catálogo de puestos del Área de Operaciones	96
I. Fuentes de Reclutamiento	98
J. Medios de Reclutamiento	99
K. Selección de Personal	100
1. Limitaciones de la Selección	102
2. Proceso de Selección	102
L. Contratación de Personal	103
1. El Proceso de Contratación	103
M. Inducción de Personal	105
N. Rotación de Personal	106
1. Definición de Rotación de Personal	107
2. El índice de Rotación de Personal	109
3. Causas de la Rotación de personal	110
O. El fin de la relación labora	111
P. Renuncias del Personal	112



	Página
CAPÍTULO VI	
EL OUTSOURCING	114
A. Historia del Outsourcing	115
B. Definición de Outsourcing	116
C. Las Empresas que dan el Servicio de Outsourcing	118
D. Marco legal de las Empresas terceras, prestadoras de Servicios	119
E. Alcances del Outsourcing	121
F. Limitaciones del Outsourcing	121
G. Ventajas y desventajas del Outsourcing	123
1. Ventajas del Outsourcing	123
2. Desventajas del Outsourcing	124
H. Los riesgos del Outsourcing	125
I. El Outsourcing como sociedad	126
J. Etapa de transición del Outsourcing	127
K. Metodología para la evaluación de Outsourcing de una Compañía.	131
1. FASE "0" - INICIO	131
2. FASE "1" – EVALUACIÓN	132
3. FASE "2" - PLANEACIÓN DETALLADA	132
4. FASE "3" – CONTRATACIÓN	133
5. FASE "4" - TRANSICIÓN AL NUEVO SERVICIO	133
6. FASE "5" - ADMINISTRACIÓN Y REVISIÓN	134
L. Las desventajas del Outsourcing en Afianzadora	135
CAPÍTULO VII	
ORGANIZACIÓN DE LA COMPAÑÍA AFIANZADORA S.A. DE C.V. Y EL DESARROLLO DE SU CAPITAL INTELLECTUAL	139
A. El Capital Intelectual	149
1. Definición de Capital Intelectual	150
2. Desarrollo de Recursos Humanos	151
CAPÍTULO VIII	
EL PAPEL DEL OUTSOURCING PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	154
A. Historia de la Evaluación del Desempeño	154
B. Definición de Evaluación del Desempeño	155
C. Utilidad de la Evaluación de Desempeño	156
D. Pasos de una Evaluación de Desempeño	157
E. Objetivos de la Evaluación del Desempeño	158
F. Métodos de la Evaluación del Desempeño	159
CAPÍTULO IX	
CONCLUSIONES	161
BIBLIOGRAFÍA	163
LEGISLACIÓN CONSULTADA	166
DICCIONARIOS CONSULTADOS	167



PRÓLOGO

Durante la vida del estudiante se realizan trabajos en demasía, muchos de ellos, tiempo después son olvidados puesto que no se realizan con el interés debido, además de que en ocasiones los requisitos para su elaboración son sencillos, facilitando el trabajo; pero no siempre lo sencillo ayuda, es verdad que puede servir para acreditar la materia, pero ¿después que?; resulta que la labor de investigar nunca se llevó a cabo, además de que no resultó trascendental para la vida de estudiante.

El presente proyecto es resultado de un esfuerzo inmenso, de días de trabajo, de ardua investigación en diferentes medios de consulta que van desde libros y revistas hasta fuentes más recientes, como el Internet, siendo ambas de igual importancia y trascendencia para la investigación correspondiente, también acudí a fuentes jurídicas, pues considero que es allí en donde se fundamenta el tema central del presente trabajo, además cabe mencionar que los documentos de la Institución a los cuales tuve acceso, facilitaron el desarrollo del caso práctico.

Este trabajo representa una satisfacción personal, en un comienzo era un reto pero se convirtió un logro, pues en mi estancia en la Facultad realice pocos trabajos de este tipo, y este en especial era un reto personal, debido a que en estos momentos ya no solo es la obligación de cumplir con el aspecto académico, sino que también debo responder a mis deberes profesionales, destacando que mi productividad es medida en base a desarrollo de proyectos, por lo que el compromiso aumenta, al tener que cumplir con ambos objetivos a corto plazo.

Cuando concluí la carrera, comencé a analizar la forma en la cual quería titularme, sin embargo por diversos motivos las cosas se fueron dando para tomar la decisión de titularme por esta forma. Siendo honesto al terminar la carrera esta opción me resultaba muy complicada, debido a que considere que era muy poco tiempo para su entrega, así como el poco tiempo del que dispongo, además considere que los requisitos que se tenían que satisfacer eran demasiados, pero al adentrarme en la investigación poco a poco el espíritu de conocer sobre mi tema se fue despertando, al llegar al grado de que cada que encontraba algo nuevo referente a al tema de estudio, me sentía orgulloso e inquieto por conocer más, pues el esfuerzo que realizaba estaba rindiendo sus frutos, llegando al punto de que ya no lo veía como un esfuerzo sino como una meta, que tenía que alcanzar; realizar un trabajo en toda la extensión de la palabra.

Sin tratar de ser adulador para los oídos del asesor y los sinodales me refiero a este trabajo, como un buen método para obtener el título de licenciado en Administración, ya que a través de su desarrollo me permitió plasmar mis experiencias profesionales, así como aplicar los conocimientos teóricos que adquirí en el curso de la carrera; sin embargo, estos no eran suficientes, pues para lograr el objetivo del trabajo había que adentrarse en la Empresa, analizar y plantear interrogantes, que posteriormente nos dieron las claves para proponer soluciones a la problemática actual de la Institución.

Aunque no podría asegurar que el proyecto sea implementado dentro de la Empresa, estoy convencido que servirá como marco de referencia para futuras tomas de decisiones, ya que en la actualidad, si bien es cierto la Empresa se preocupa por sus empleados, existe una doble moral, la cual se pretende cambiar, pero para lograr esto, es imperativo adoptar distintas estrategias y actitudes en todos los niveles jerárquicos de la Institución, que permitan trabajar en equipo para conseguir los objetivos; sin duda esta es la idea principal del presente trabajo, ya que la investigación realizada me dejo como experiencia que cuando se quiere un cambio verdadero debemos de empezar por cambiar nosotros para que esto se transmita a los demás integrantes de nuestro grupo social.



**VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA CONTRATACIÓN POR OUTSOURCING, CON UN ENFOQUE
DE
CULTURA ORGANIZACIONAL.
CASO PRÁCTICO DE LA COMPAÑÍA AFIANZADORA
S.A. DE C.V.**

OBJETIVO PRINCIPAL

Definir las ventajas, desventajas y beneficios que implica la contratación directa del personal de la Empresa Afianzadora S.A. de C.V., a través del análisis de la situación actual de la Organización, así como de la rotación de personal subcontratado, con la finalidad de lograr el cambio en la Cultura Organizacional existente, para brindar mayor arraigo a la Institución en sus colaboradores, de conformidad con la estrategia de Recursos Humanos de la Compañía.

OBJETIVOS SECUNDARIOS

- ✓ Diseñar un proyecto el cual permita desarrollar un cambio en la Cultura Organizacional de Afianzadora.
- ✓ Implementar el cambio de la Cultura Organizacional en la Empresa
- ✓ Demostrar las ventajas y desventajas de contratar por Outsourcing.
- ✓ Eliminar las diferencias en trato, sueldo y prestaciones que existen entre los trabajadores contratados por la Empresa y los subcontratados.

PLANTEAMIENTO

El contratar por Outsourcing esta generando un resultado negativo para la Compañía, motivado por al alto nivel de rotación, así como un bajo nivel de compromiso con la Institución y baja productividad, aspectos que circunscriben generar un alto compromiso con la Institución y un limitante para el Desarrollo Organizacional.



INTRODUCCIÓN

En el presente proyecto se tratará el tema de la contratación por Outsourcing con un enfoque de Cultura Organizacional. Comprende VIII capítulos entre los que se tocan diferentes temas que permitirán comprender lo dificultoso que resulta de hecho de comprometer a los integrantes de una Empresa en la Cultura Organizacional, cuando estos no se sienten parte de la misma.

La satisfacción laboral y el Outsourcing han sido temas investigados durante los últimos años por diversas disciplinas, la satisfacción laboral, así como la Cultura Organizacional hace ya algún tiempo y el Outsourcing en tiempos más recientes; sin embargo el impacto de este sobre la Cultura Organizacional no había sido analizado con anterioridad. En lo personal, el haber trabajado previamente como parte del personal de Outsourcing en algunas Compañías y actualmente en Afianzadora, me creó ciertas inquietudes sobre el nivel de satisfacción laboral presente en el personal contratado bajo el régimen de Outsourcing, en comparación con los empleados contratados directamente por la Empresa, debido a que cada tipo de personal tiene diferentes condiciones laborales, además de que el personal de Outsourcing en algunos casos jamás será contratado por esa misma Empresa que lo ocupa.

Esto me creó la inquietud de buscar la razón del porque de este comportamiento de las Empresas y más aún cuando no existen textos que señalen investigaciones sobre Recursos Humanos en Outsourcing, solo sobre los beneficios y resultados que ha dado este tipo de subcontratación en distintas Áreas organizacionales. Además al adentrarme y analizar cada uno de los temas, más dudas surgieron, como: ¿Por qué existe este tipo de contratación?, ¿Por qué la gente se contrata bajo este sistema siendo que no tendrán prestaciones iguales a las que tiene el personal contratado directamente por la Empresa?, ¿la gente se siente satisfecha con este trabajo e involucrada con la Organización?, ¿qué tan factible será implantar un cambio de Cultura Organizacional en la Empresa cuando existe este tipo de subcontratación?.

La labor del Administrador también está inmersa dentro de este tipo de sistemas de Outsourcing, ya que en muchas ocasiones las Empresas solicitan nuestros servicios por proyectos o consultoría, dejando de lado todo sentido de pertenencia que se pudiera generar hacia la Institución. Una de las funciones básicas de los Administradores en Recursos Humanos es desarrollar el proceso de empleo para las Empresas, lo cual significa una responsabilidad muy grande ya que debemos detectar las necesidades de los Empleados contratados por Outsourcing, para satisfacerlas e integrarlas a la Cultura Organizacional de la Empresa, por lo que debemos estar en pleno conocimiento de todo lo que implica esta moda y el fenómeno social que ocasiona.

El Outsourcing se puede aplicar a diferentes giros empresariales como son la Tecnología de la Información, servicios de Mantenimiento de oficinas, Recursos Humanos, entre otros; sin embargo, el Outsourcing, aplicado en Recursos Humanos se ha incrementado en los últimos años, siendo actualmente una amplia fuente de Recurso Humano que puede ayudar al desarrollo de la Empresa, aunque en muchos casos esto no sucede.

Desde el enfoque de la Cultura Organizacional, es indispensable mencionar que la moda de subcontratar personal genera un serio problema para la consecución de los Objetivos de la Empresa, esto debido a que una que considero la base de la Cultura Organizacional es la integración del personal, lo cual es casi imposible que se de cuando existe el Outsourcing.

Por lo tanto se tomó la decisión de desarrollar este proyecto a cerca de las ventajas y desventajas que tiene el contratar por Outsourcing, desde el enfoque de Cultura Organizacional. En el caso específico de la Empresa Afianzadora, esperamos que este trabajo sirva para que alguien del Área de Recursos Humanos o inclusive la Dirección General, se interese en desarrollar investigaciones a cerca de la satisfacción de los colaboradores contratados por Outsourcing.



CAPÍTULO I. LA CULTURA

A. Historia de la palabra cultura

A través del tiempo se han dado múltiples definiciones de la palabra cultura intentando encuadrarla en el contexto social que se vive en alguna etapa determinada de tiempo.

A continuación se presentan algunas de las definiciones de Cultura por diversos personajes a lo largo del tiempo.

En el libro de Ely Chinoy "...la cultura se consideraba que era parte de la herencia biológica en donde la diferencia entre las sociedades se debía a la existencia de distintas razas:

- A fines del siglo XVIII surgió en Alemania otra concepción de cultura el Particularismo: El filósofo romántico alemán Herder, dijo que cada pueblo tiene una propia cultura, por que en ella se expresa un aspecto de la humanidad. Está concepción es llamada particularista por que supone que cada cultura es particular e irrepetible. Comienza a hablar de culturas y no de cultura.
- Universalismo: Propia del iluminismo, que entiende que existe una única cultura humana.
- Producción de Bienes Materiales: La antropología comenzó a incluir dentro del campo de la cultura, a la organización del trabajo, los modos de alimentación, los usos de vestimenta."¹

La palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes eran cults (cultivado) y ura (acción, resultado de una acción). Pertenece a la familia catorce (cultivar, morar) y colows (colono, granjero, campesino).

La cultura es todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

B. Diferentes nociones de la cultura

En el Libro "La Sociedad" de Ely Chinoy, se presentan distintos puntos de vista del concepto de Cultura, de los cuales cito los siguientes:

"En sociología, la cultura se refiere a la totalidad de lo que aprenden los individuos en tanto miembros de la sociedad; es una forma de vida, un modo de pensar, de actuar y de sentir.

Edward Tylor señala que: La cultura o civilización, en sentido etnográfico amplio, es aquel todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre en cuanto miembro de la sociedad.

Clifford Geertz dice que: la cultura se comprende mejor no como complejos de esquemas concretos de conducta; costumbres, usanzas, tradiciones, conjuntos de hábitos- planes, recetas, fórmulas, reglas, e instrucciones que gobiernan la conducta.

M. Harris destaca que La cultura alude al cuerpo de tradiciones sociales adquiridas que aparecen de forma rudimentaria entre los mamíferos, especialmente entre los primates. Cuando los antropólogos

¹ Chinoy, Ely. "La Sociedad". Editorial Fondo de Cultura Económica. México. 1998. pp. 34-35



hablan de una cultura humana normalmente se refieren al estilo de vida total, socialmente adquirido, de un grupo de personas, que incluye los modos pautados y recurrentes de pensar, sentir y actuar.

Anthony Giddens: establece que la Cultura se refiere a los valores que comparten los miembros de un grupo dado, a las normas que pactan y a los bienes materiales que producen. Los valores son ideales abstractos, mientras que las normas son principios definidos o reglas que las personas deben cumplir.

George Murdock, dice que la Cultura es en gran medida ideacional; con esto se refiere a las normas, creencias y actitudes de acuerdo con las cuales actúa la gente."²

El uso de la palabra cultura fue variando a lo largo de los siglos. En el Latín hablado en Roma significaba inicialmente "cultivo de la tierra", y luego, por extensión, "cultivo de las especies Humanas". Alternaba con civilización, que también deriva del latín y se usaba como opuesto a salvajismo, barbarie o al menos rusticidad. Civilizado era el hombre educado.

Desde el siglo XVIII, el romanticismo impuso una diferencia entre civilización y cultura. El primer término se reservaba para nombrar el desarrollo económico y tecnológico, lo material; el segundo para referirse a lo "espiritual", es decir, el "cultivo" de las facultades intelectuales. En el uso de la palabra "Cultura" cabía, entonces, todo lo que tuviera que ver con la filosofía, la ciencia, el arte, la religión, etc. Además, se entendía la cualidad de "culto" no tanto como un rasgo social sino como individual. Por eso podía hablarse de, por ejemplo, un hombre "culto" o "inculto" según hubiera desarrollado sus condiciones intelectuales y artísticas.

La importancia de la cultura dice Ely Chinoy que "radica en el hecho de que proporciona el conocimiento y las técnicas que le permiten sobrevivir a la humanidad, tanto física como socialmente, así como dominar y controlar hasta donde ello es posible, el mundo que lo rodea".³

Se dice que la cultura es aprendida y compartida, por que en muchas ocasiones se habla de que algunas personas han heredado sus hábitos o costumbres, lo cual resulta falso, ya que dichos aspectos se van adquiriendo a lo largo del tiempo, al igual que la cultura, pues si bien es cierto que cuando nacemos adquirimos la cultura de nuestro grupo familiar, cuando vamos creciendo adoptamos rasgos característicos de otros grupos sociales, como por ejemplo la escuela, el lugar en donde vivimos, en donde trabajamos, etc.

Las nuevas corrientes teóricas de sociología y la antropología contemporáneas redefinieron este término, contradiciendo la conceptualización Romántica. Se entiende cultura en un sentido social. Cuando se dice "cultura china", "cultura maya" se está haciendo uso muy distinto de aquel concepto, se refiere a los diversos aspectos de la vida en esas sociedades.

En general, hoy se piensa que la cultura es el conjunto total de los actos humanos en una comunidad dada, ya sean éstos prácticas económicas, artísticas, científicas o cualquiera otra. Toda práctica humana que supere la naturaleza biológica es una práctica cultural.

Esta sentido de la palabra cultura implica una concepción mucho más respetuosa de los Seres Humanos. Impide la discriminación entre "hombres cultos y hombres incultos", que el término podía tener desde el romanticismo; Se hablará de diferencias culturales, en todo caso y también evita la discriminación de pueblos que, como los nativos de América, fueron vistos por los europeos como "salvajes" por el solo hecho de tener "cultura" distinta.

Resumiendo, este uso actual del término cultura designa, como se dijo arriba, el conjunto total de las prácticas humanas, de modo que incluye las prácticas: económicas, políticas, científicas, jurídicas. Religiosas, discursivas, comunicativas, sociales en general. Algunos autores prefieren restringirse el uso

² Chinoy, Ely. *Op. Cit.* p. 36

³ *Ibidem.* p. 37



de la palabra cultura a los significados y valores que los hombres de una sociedad atribuyen a sus prácticas.

Teniendo este marco contextual a cerca de lo que es este concepto, podemos definir Cultura de acuerdo al Diccionario de la Lengua Española, de la Real Academia de la Lengua, como: *“El conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico; Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos, y grado de desarrollo artístico, científico en una época o grupo social; Conjunto de manifestaciones en que se expresa la vida tradicional”*.

C. Concepción de la palabra cultura

Con el aporte de la antropología, la cultura debe incluir: bienes materiales, bienes simbólicos (ideas), instituciones (canales por donde circula el poder: escuela, familia, gobierno), costumbres (reunirse para cenar entre amigos o familiares), hábitos, leyes y poder (ya que este también es parte de la cultura).

Entonces podemos decir que toda sociedad tiene cultura, y toda cultura es puesta en práctica, por las personas que se interrelacionan. Toda cultura se manifiesta en una sociedad.

La cultura no es algo que se deba conceptuar como algo general, ya que es una creación colectiva y esa creación es un mundo de significados, todo ese conjunto de significados está en constantes modificaciones, ya que son transmitidos a través de las generaciones, por lo que la cultura no puede ser vista como algo apropiable. Es una producción colectiva de un universo de significados que con todo esto podemos concluir que Cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes.

D. Aspectos individuales de la cultura

La cultura no sólo tiene un aspecto social, también tiene un aspecto individual. Sobre la base de esos aprendizajes de la socialización, las personas vamos diferenciando, nuestros gustos, nuestros valores relativos, nuestra forma de ver la vida y nuestra propia escala de valores, aunque este último cambia con el tiempo y la sociedad.

E. Empleos de la palabra cultura

Se puede decir que en la vida cotidiana se utiliza algunas nociones de cultura, a las que se las pueden considerar como prejuicios que la sociedad posee. Estos son: Un estado desarrollado de la mente, utilizamos este significado para decir que una persona sabe mucho o que conoce de arte o que se relaciona con alguna de estas actividades.

También se emplea el término para denotar los procesos por los cuales se alcanza ese desarrollo o estado, el cual se derivan de los intereses culturales así como las actividades culturales.

Los productos a través de los cuales se alcanza dicho desarrollo son conocidos también como cultura, como por ejemplo los cuadros las obras musicales y las obras literarias.



CAPÍTULO II. CULTURA ORGANIZACIONAL

A. Antecedentes de Cultura Organizacional

Desde mediados del siglo pasado, varias tendencias administrativas, económicas y demográficas han causado un gran impacto en la Cultura Organizacional. Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones y las instituciones tanto públicas, como privadas se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos y sociales dentro de la Organización, los hechos han dejado de tener sólo relevancia local y han pasado a tener relevancia internacional.

Desde la perspectiva más general, la globalización, la apertura económica, la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda Organización, los gerentes o líderes deberán hacer más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

Podemos decir que las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.

Ciertamente, la Cultura Organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver que la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la Empresa.

Desde un punto de vista general, podría decirse que las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a un constante aprendizaje. Esto implica generar condiciones para mantener un aprendizaje continuo y enmarcarlo como el activo fundamental de la organización.

El autor Guédez dice que “hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación”¹.

Como lo menciona el Autor cada vez se vuelve más necesario que las Organizaciones tengan estructuras capaces de modificarse y adaptarse a la situación cambiante que se vive en la actualidad, ya que una Empresa, que no es capaz de adaptarse a su medio ambiente tiende a desaparecer. Es por eso que el autor menciona que: “han sido muchos los esfuerzos de transformación que han fracasado en las Instituciones tanto públicas como privadas, no es menos cierto, que la falta de planificación y liderazgo en esas organizaciones ha generado el deterioro en sus funciones”².

Mediante los procesos de transformación organizacional, algunos Gerentes han eludido aspectos coyunturales como la Cultura Organizacional, se ha interpretado muy superficialmente el rol del líder dentro de un proceso de cambio, se ha ignorado lo importante y estratégico que constituye el hecho que: si no hay una visión compartida, nunca se generará la suficiente energía y significado que movilice a la Organización y a su Recurso Humano en el proceso de cambio.

¹ Guédez, Víctor. “Gerencia, Cultura y Educación”. Editorial Tropykos/CLACDEC. Venezuela. 1996. p. 35

² Ibidem. p. 35



El aspecto central de las organizaciones con miras al éxito menciona Edgar Schein que “es la calidad de sus líderes con plena libertad en el sentido de su emancipación, poseedores de un alto nivel de capacidades, lo cual le permite dirigir el cambio con visión proactiva. El énfasis en los costos, clientes, caos y competitividad, son factores sobre los cuales la Gerencia de activos humanos está orientando sus decisiones y acciones en forma global y estratégica, de manera tal de agregar valor en forma sistemática y continua a los procesos de la organización”³.

Para Schein “los nuevos esquemas gerenciales son reflejo de la forma como la organización piensa y opera, exigiendo entre otros aspectos:

- un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio.
- un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización.
- una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que crea un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales.
- un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo.
- un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización.”⁴

A mi parecer las organizaciones mexicanas no escapan a esta realidad de cambio, con la adopción de tendencias Administrativas que son relativamente novedosas como: la Calidad Total y el Desarrollo Organizacional entre otras que han visto excelentes resultados.

B. Concepto de la Cultura Organizacional

El concepto de Cultura Organizacional es relativamente nuevo en cuanto a su aplicación a la Gestión empresarial. Es una nueva concepción que permite a la Gerencia comprender y mejorar las organizaciones. Los conceptos que a continuación se plantearán han logrado gran importancia, porque obedecen a una necesidad de comprender lo que ocurre en un entorno y explican por qué algunas actividades que se realizan en las organizaciones fallan y otras no.

Al revisar todo lo concerniente a la cultura, localizamos que la mayoría de autores consultados en el desarrollo del presente trabajo coinciden, cuando relacionan la Cultura Organizacional, tanto con las ciencias sociales como con las ciencias de la conducta. Al respecto Davis dice que “la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes”⁵. El autor considera que la gente asume con facilidad su cultura, además, que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre.

Por otra parte, encontramos que las definiciones de Cultura Organizacional están identificadas con los sistemas dinámicos de la Organización, ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la Cultura Organizacional.

En el libro “La influencia de la Cultura en la Conducta del Consumidor”, el autor sostiene que la “Cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad”⁶.

En la misma línea del autor citado anteriormente Schein se refiere a la cultura como: “conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas.

³ Schein, Edgar. “Psicología de la Organización”. Editorial Prentice Hall. México. 1991. p. 26

⁴ Ibidem. p. 26

⁵ Davis, Keith. “Comportamiento Humano en el Trabajo”. Editorial Mc Graw Hill. México 1993. p. 54

⁶ Delgado, C. “La influencia de la Cultura en la Conducta del Consumidor”. Editorial Plaza & Janes. España. 1990. p. 1



Distingue varios niveles de cultura:

- a) Supuestos básicos
- b) Valores o ideologías
- c) Artefactos (jergas, historias, rituales y decoración)
- d) Prácticas.

Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales⁷.

A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la Organización, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque condicionan el comportamiento de la Organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar.

Charles Handy, citado por Luis Ferrer, "plantea cuatro tipos de Cultura Organizacional dependiendo del énfasis que le otorga a algunos de los siguientes elementos: poder, rol, tareas y personas. Basado en esto, expresa:

- La cultura del poder se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas clave dentro de las organizaciones.
- La cultura basada en el rol es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización.
- La cultura por tareas está fundamentalmente apoyada en el trabajo proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos.
- La cultura centrada en las personas, como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización"⁸.

Con dichas definiciones podemos concluir que la Cultura Organizacional se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen las bases del sistema gerencial de una Organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos.

Derivado del párrafo anterior podemos definir a la Cultura Organizacional como: "la conducta convencional de una Organización que comparte una serie de valores y creencias particulares, que a su vez influyen en todas sus acciones".

El Autor Enrique Benjamín Franklin señala que: "La Cultura Organizacional es un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y de relaciones típicas de la Organización"⁹.

Por lo tanto, la cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

La cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una Organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisiones, como elementos de la dinámica organizacional

⁷ Schein, Edgar. *Op. Cit* p. 32

⁸ Ferrer, Luis. "Guía Práctica de Desarrollo Organizacional". Editorial Trillas. México. 1990. p. 38

⁹ Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. "Organización de Empresas; Análisis, diseño y estructura". Editorial Mac Graw Hill. México. 2000. pág. 327



C. Cultura Organizacional en la Empresa

Las Empresas tienen una finalidad, objetivos de supervivencia; pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se les considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia. Todo esto está relacionado con la cultura.

Al respecto el Autor Stephen Robbins plantea: “La idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras..., pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales.... Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una Organización¹⁰”.

Derivado de esta teoría se puede decir que las organizaciones poseen una cultura que le es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el elemento humano que las conforma. La cultura corporativa crea, y a su vez es creada, por la calidad del medio ambiente interno; en consecuencia, condiciona el grado de cooperación y de dedicación así como, la consistencia de la institucionalización de propósitos dentro de una Organización.

En este sentido la principal responsabilidad del Director General consiste en fijar el qué, como y cuando es conducente llevar a cabo los cambios estratégicos de cuya instrumentación él es responsable.

Para llevar a cabo lo anterior, el Director General debe tener en cuenta las filosofías, ideologías y aspiraciones que predominan en la mente colectiva de la organización; luego debe discernir la forma en que estas fuerzas afectan cualquier intento por cambiar y, por último, debe desarrollar formas de dirigir el cambio dentro de la cultura de la Empresa.

D. Importancia de la Cultura Organizacional

La Cultura Organizacional tiene un rol muy importante en la Organización, ya que para que se pueda dar un verdadero cambio es necesario que se encuentre presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros.

La cultura determina la forma como funciona una Empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquieren su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la Gerencia para cambiar la Cultura de la Organización de acuerdo a las exigencias del entorno.

Resulta de interés el planteamiento que hace Kurt Lewin (citado por Newstrom), cuando sostiene que “el comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea”¹¹. Parte de ese ambiente es la cultura social, que proporciona amplias pistas sobre cómo se conduciría una persona en un determinado ambiente.

¹⁰ Robbins, Stephen. “Comportamiento Organizacional”. Editorial Prentice Hall. México. 1991. p. 439

¹¹ Newstrom, John. “Comportamiento Humano en el Trabajo”. Editorial Mc Graw Hill. México. 1993. p. 83



Por otra parte, la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura. Hay prácticas dentro de la organización que reflejan que la cultura es aprendida y, por lo tanto, deben crearse culturas con espíritu de un aprendizaje continuo. Al respecto Siliceo sostiene que “la capacitación continua al colectivo organizacional es un elemento fundamental para dar apoyo a todo programa orientado a crear y fortalecer el sentido de compromiso del personal, cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración de las personas”¹².

Schein menciona que “al cultivarse una Cultura en la Organización sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la Organización y desplieguen conductas direccionadas a ser auto controladas. Es decir, una cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico”¹³.

Tomando como base este razonamiento, podemos mencionar que es fundamental para el logro de los resultados de una Organización, que sus integrantes logren identificarse con los objetivos de esta, para que así persigan los mismos objetivos; de aquí, es donde se deriva una de las principales premisas del presente trabajo ya que desgraciadamente la Empresa en donde se desarrolla este proyecto cuenta con un sistema de contratación bipolar; es decir, tanto personal contratado por la Empresa como personal contratado por Outsourcing, dando como resultado el que no se persigan los mismos objetivos, puesto que los Colaboradores contratados por Outsourcing tienen como objetivo primordial el desempeñarse en la Organización solo mientras encuentran una opción laboral mejor.

E. Características de la Cultura Organizacional

Con respecto a las características de la Cultura Organizacional Davis plantea que “las organizaciones, al igual que las huellas digitales, son siempre singulares, poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistema de recompensa, toma de decisiones, filosofía y mitos que, en su totalidad, constituyen la cultura. Tanto en sus dimensiones generales como en sus horizontes más específicos, la cultura encarna

una manifestación social e histórica. Además, la cultura se expresa en un determinado espacio y en un determinado lugar de los cuales recibe influencias”¹⁴.

De acuerdo a esto, Davis también menciona que “la cultura determina lo que las personas involucradas en ella consideran correcto o incorrecto, así como sus preferencias en la manera de ser dirigidos”¹⁵.

Debido a esto podemos decir que, para que el cambio en la Cultura Organizacional en una Empresa se de, es necesario que el líder adapte sus conocimientos, técnicas y características de dirigir a la Empresa en donde se desempeñe ya que como lo menciona el Autor en el párrafo anterior, la cultura determinara lo que los integrantes de la Organización consideran correcto o incorrecto, dificultando aun más la concepción de Cultura Organizacional en la Empresa; ya que en ocasiones aunque el líder tenga buenas ideas, si los integrantes de la Empresa lo considera incorrecto, el cambio no se dará.

¹² Siliceo, Alfonso. “Capacitación y Desarrollo de Personal”. Editorial Limusa. México. 1995. p. 65

¹³ Schein, Edgar. *Op. Cit.* p. 77

¹⁴ Davis, Keith. *Op. Cit.* p. 58

¹⁵ *Ibidem.* 58



La diferencia entre las distintas filosofías organizacionales, hace que se considere la cultura única y exclusiva para cada Empresa y permite un alto grado de cohesión entre sus miembros, siempre y cuando sea compartida por la mayoría.

La Cultura Organizacional permite al individuo interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la Organización. Da una idea de lo que se espera. Ofrece una representación completa de las reglas de juego sin las cuales no pueden obtenerse poder, posición social ni recompensas materiales.

En sentido opuesto, le permite a la Organización aprender. Es sólo gracias a su cultura que la Organización puede ser más que la suma de sus miembros. La Cultura Organizacional desempeña el papel de una memoria colectiva en la que se guarda el capital de la Empresa. Esta memoria le da significación a la experiencia de los participantes y orienta los esfuerzos y las estrategias de la organización.

Al respecto el Autor Jean Guiot considera que “Es a través de la Cultura Organizacional que se ilumina y se racionaliza el compromiso del individuo con respecto a la Organización. Las organizaciones se crean continuamente con lo que sus miembros perciben del mundo y con lo que sucede dentro de la Organización”.¹⁶

Derivado del análisis anterior se considera la Cultura Organizacional, como una prioridad estratégica, a causa de su evolución particularmente lenta en el tiempo y de su impacto crucial sobre el éxito o el fracaso de las estrategias organizacionales.

El autor Stephen Robbins señala que “la cultura cumple varias funciones en el seno de una organización las cuales son:

1. Definir los límites; es decir, los comportamientos difieren unos de otros.
2. Transmite un sentido de identidad a sus miembros.
3. Facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo.
4. Incrementa la estabilidad del sistema social”.¹⁷

Tomando en cuenta estas funciones podemos decir que la cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la Organización al proporcionar normas adecuadas de los que deben hacer y decir los Empleados. Se puede considerar que la cultura organizacional contiene aspectos que están interrelacionados, podría entenderse que es un reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas, esto significa que en una organización pueden existir subculturas dentro de una misma cultura.

F. Las Subculturas

Las subculturas afirma Robbins que “son propias de grandes organizaciones, las cuales reflejan problemas y situaciones o experiencias comunes de los integrantes. Estas se centran en los diferentes departamentos o las distintas áreas descentralizadas de la organización”¹⁸.

Cualquier área o dependencia de la organización puede adoptar una subcultura compartida exclusivamente por sus miembros, éstos, a su vez asumirán los valores de la cultura central junto con otros que son propios de los trabajadores que se desempeñan en dichas dependencias.

¹⁶ Guiot, Jean. “Diseño de la Organización”. Editorial Legis. Colombia. 1992. pp. 181-182

¹⁷ Robbins, Stephen. *Op. Cit* p. 444

¹⁸ *Ibidem*. p. 446



La subcultura proporciona un marco de referencia en que los miembros de la Organización interpretan actividades y acontecimientos, difíciles de precisar por ser conductas individuales. Por otra parte, la Gerencia con un claro conocimiento de la misión y la visión de la Empresa fomentan la participación del grupo organizacional en el logro de los objetivos.

Para alcanzar dichos objetivos Edgar Schein menciona que “la **misión** puede verse como el nivel de percepción que tenga una personalidad acerca de las respuestas satisfactorias que se le de acerca del objetivo principal, ético y trascendente de la existencia de la organización”¹⁹. Es decir, que equivale a la respuesta del para qué existe la organización.

El autor citado anteriormente considera que la misión es la razón de ser de cualquier organización, pero no, es menos cierto, que la misión proporciona sentido y propósito, definiendo una función social y metas externas para una Institución y definiendo funciones individuales con respecto a la función organizacional.

Hablar del futuro de una Organización, es hablar de la **visión** de la misma, ésta puede ser vista a partir de las necesidades o requerimientos futuros de la Organización, que puedan ser utilizados para propiciar una percepción compartida de la necesidad del cambio y una descripción de la organización futura deseada.

El planteamiento que hace Peter Senge sobre de las visiones compartidas, se basa en “alentar a los miembros de la Organización a desarrollar y compartir sus propias visiones personales, y afirma que una visión no se comparte en realidad hasta que se relacione con las visiones personales de los individuos en toda la Organización”²⁰.

Para hablar a cerca de la misión de la Empresa es necesario mencionar lo que dice el Autor Gary Dessler en el libro “Administración de Personal” en donde menciona que “Una visión exitosa generalmente está constituida por grupos de individuos comprometidos con la Organización y que están dispuestos a proporcionar todo su potencial para el logro de los objetivos propuestos”²¹. Es decir, las culturas corporativas surgen de visiones personales y está arraigada en el conjunto de valores, intereses y aspiraciones de un individuo.

G. Valores Organizacionales

Los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la médula de la cultura organizacional.

Al respecto Deal y Kennedy señalan que “Los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización”²². Como esencia de la filosofía que la Empresa tenga para alcanzar el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario.

En consecuencia, el planteamiento descrito anteriormente, conduce a pensar que los valores están explícitos en la voluntad de los fundadores de las Empresas, en las actas de constitución y en la formalización de la misión y visión de las organizaciones. El rasgo constitutivo de valor no es sólo la creencia o la convicción, sino también su traducción en patrones de comportamiento que la organización tiene derecho de exigir a sus miembros. Los valores se generan de la cultura de la Empresas, por lo

¹⁹ Schein, Edgar. *Op. Cit* p. 77

²⁰ Senge, Peter, “La Quinta Disciplina en la práctica, como constituir una organización inteligente”. Ediciones Granica. España. 2005. pp. 309-310

²¹ Dessler, Gary. “Administración de Personal”. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México. 1997. p. 174

²² Deal, T.A y Kennedy A. “Cultura Corporativa”. Editorial Fondo Educativo Interamericano. México. 1985. p. 68



tanto, son acordados por la alta gerencia. Igualmente son exigibles y se toman en cuenta para la evaluación y el desarrollo del personal que integra la organización.

H. Importancia de los valores

La importancia de los valores radica en que se convierten en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, definen el carácter fundamental y definitivo de la Organización, crea un sentido de identidad del personal con la organización.

El autor Robbins menciona al respecto que “Los valores deben ser claros, iguales compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la organización”.²³

I. Sistema de valores

Aprender el valor a través del pensar, reflexionar, razonar y comprender, enseñar el valor a través de su descripción, explicación, ejemplificación, transmisión y actuar el valor, es decir, convertirlo en un hábito, entendido éste, como la integración del conocimiento.

Aunque los valores sean abstractos, su utilidad organizacional se basa en su capacidad para generar y dirigir conductas concretas o en la factibilidad de su conversión en pautas, lineamientos y criterios para acciones y conductas, lo que determina que siempre sean formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta de actuación, convirtiéndose en atributos de dignidad o perfección que debe tener cada elemento de lo real o de lo que se hace en el puesto o función.

J. Valores compartidos

En términos de valores, es importante comunicar a todos los miembros de la Organización cual es exactamente el sistema de valores de la Empresa, especialmente en periodos de cambio. Además, producir el cambio en la Cultura de la Organización, otro mecanismo importante es el entrenamiento gerencial que está explícitamente orientado a modificar la conducta en apoyo de los nuevos valores corporativos.

El Autor Edgar Schein habla a cerca de la internalización de los valores en la Empresa mencionando lo siguiente: “la introducción de los valores organizacionales, implica que el individuo se identifica con la empresa y, es compromiso de la gerencia mantener informado al colectivo organizacional del quehacer diario, lo que la organización propone como beneficioso, correcto o deseable”²⁴.

Al proactivarse un valor se crean condiciones que permiten elegir, escoger o seleccionar los valores que la organización oferta y propone. Esto a su vez, invita a compartir un sentimiento de pertenencia a cada uno de sus miembros e influye en sus manifestaciones conductuales.

Los valores representan pautas o referencia para la producción de la conducta deseada, conforman la toma de decisiones de la organización, mientras que la proactivación por su parte, conforma la capacidad real de ejecución de esos resultados a través de las acciones concretas de los integrantes de la organización.

²³ Robbins, Stephen. *Op. Cit* p. 446

²⁴ Schein, Edgar. *Op. Cit* p. 77



Por lo anteriormente señalado, se puede discernir que para desarrollar una verdadera cultura organizacional, es necesario que la alta Gerencia desarrolle una filosofía global que guíe la actuación de cada uno de los miembros de la organización.

K. Cultura y Cambio Organizacional

Las tendencias que pautan el desenvolvimiento del mundo contemporáneo determinan los cambios, es decir, las nuevas actitudes en las empresas, tales como, la globalización de la economía, la conciencia ambientalista, la aceleración de las privatizaciones, las alianzas estratégicas y el avance tecnológico, conforman un ineludible conjunto de condiciones que afectan las organizaciones. La estrategia que mejor interpreta las respuestas ante las demandas de ese entorno tan complejo y cambiante se resume en competitividad.

Respecto a esto Enrique Benjamín Franklin señala que el cambio organizacional es: *“La capacidad de una Organización para adaptarse a su contexto como condición básica de sobrevivencia”*.²⁵

L. Naturaleza del cambio en la Cultura Organizacional

Es propio de la naturaleza de las organizaciones, que ellas cambian con el tiempo y, por tanto, los gerentes por definición, tienen que estar tratando de manejar el cambio con una visión proactiva.

De acuerdo a lo anterior, la misma supervivencia de una organización puede depender de la forma como adapte la cultura a un ambiente de rápido cambio. A partir de esta premisa, las organizaciones que quieren ser competitivas se mantienen en busca de la excelencia, a través de la adquisición de nuevos conocimientos que les permitan estar a la par del entorno y, a su vez, asumir el compromiso de conocer el grado de integración y diversificación de competencias, de manera que puedan, utilizar las herramientas que les permitan estructurar un adecuado portafolio de productos y/o servicios.

M. Implicaciones del cambio de la cultura

El cambio de la cultura implica una modificación de un estado, una condición o situación. Es una transformación característica, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos. El panorama actual de las organizaciones se presenta lleno de cambios radicales y con un ritmo sin precedente en la historia de la humanidad.

La esencia de la gestión de la alta gerencia, es visualizar acertadamente hacia donde se deben encaminar los esfuerzos de una organización, y lograr moverla al menor costo. Sin embargo, hacer esto no es fácil, ya que se presentan imprevistos, y tantas posibilidades de limitaciones únicas, que resulta complejo enfrentarlas con esquemas rígidos, pero ejecutar el cambio con enfoques nuevos, sugiere que el cambio en alguna forma es un fenómeno que presenta un reto sin precedentes.

N. Tres ideas básicas acerca de la Gerencia del cambio.

El Autor venezolano Moisés Naím, señala que para que una Gerencia tenga éxito al desarrollar el Cambio Organizacional debe tomar en cuenta las siguientes ideas:

²⁵ Franklin Fincowsky Enrique, Idem 325



1. “Consiste en la capacidad que debe tener la alta gerencia en manejar los cambios, ya que éstos implican costos, riesgos, ineficiencias temporales y cierta dosis de trauma y turbulencia en la organización. Adicionalmente, pueden obligar a la alta gerencia a invertir tiempo y esfuerzos y obviar otros asuntos claves para la empresa.
2. Una vez que se inicia el cambio, este adquiere una dinámica propia e independiente de quien lo promueve o dirige, es decir, puede suceder que en algunos de los casos más exitosos de cambio, los resultados obtenidos sean iguales a lo planificado inicialmente. Aunque en algunos casos, lo planificado y lo obtenido no coincida por completo. Este fenómeno es motivado, entre otras cosas, al hecho de que una vez que se desencadena el proceso de cambio, ocurren una serie de eventos, acciones, reacciones, consecuencias y efectos que difícilmente, pueden ser anticipados y controlados por completo por quienes dirigen el cambio.
3. El cambio en una empresa es un proceso lento, costoso, confuso y conflictivo, que normalmente ocurre a través de ciertas etapas más o menos comunes por lo tanto, que no sólo es importante diseñar y planificar el estado futuro deseado, sino analizar profundamente el estado de transición necesario para que la organización se mueva hacia el objetivo deseado”²⁶.

O. Proceso del cambio planeado

Las organizaciones con visión proactiva tienen la capacidad de percibir y entender los cambios y el efecto que éstos tienen sobre la conducta de los que se involucran. Kurt Lewin citado por Naím presenta un modelo de cambio en tres etapas: “procesos que deben ocurrir en cada una de las fases para lograr el cambio en un sistema humano.

- **Descongelamiento (invalidación)**, durante esta etapa se generan y consolidan las fuerzas a favor del cambio. Esta es la etapa donde la insatisfacción con la situación existente alcanza el nivel suficiente como para que se decida cambiarla. La ansiedad, preocupación y motivación deben ser lo suficientemente altos como para justificar los costos de un cambio. En esta etapa además se ofrecen el mayor número de oportunidades para reducir la resistencia al cambio, a través de la difusión de información que permita conocer las insuficiencias de la situación existente, la necesidad imperante de cambiarla y los rasgos de situación futura que se desea alcanzar. La participación suele ser el mejor antídoto a la resistencia organizacional.
- **Cambio a través de la reestructuración cognoscitiva**, se introducen las modificaciones planeadas, comenzando con las más fáciles de aceptar por parte de la organización, pasando luego gradualmente, a los cambios de mayor complejidad y alcance. Durante este período, el cual suele ser el más largo y costoso, aparecen los problemas y peligros que más dedicación y talento exigen de la alta gerencia”²⁷.
- **Nuevo congelamiento (consolidación del cambio)**, esta fase ayuda a la gerencia para que incorpore su nuevo punto de vista, es decir, se crean las condiciones y garantías necesarias para asegurar que los cambios logrados no desaparezcan. El empuje de la alta gerencia continúa siendo de vital importancia en esta etapa y el hecho de no contar con dicho apoyo puede conducir a un retroceso en el proceso de cambio e inclusive podría provocar el fracaso definitivo del proceso.

El establecer cambios duraderos significa empezar por abrir las cerraduras o descongelar el sistema social actual, lo que significaría, tal vez, una especie de confrontación, o un proceso de reeducación.

²⁶ Naím, Moisés. “Las Empresas Venezolanas: Su Gerencia”. Editorial IESA. Venezuela. 1989. p. 479

²⁷ Ibidem PP. 479 - 450



Además, el avance conductual, viene a ser una especie de cambio deseado, como en una reorganización. Por último, tienen que estar alertas y tomar medidas pertinentes que aseguren que el nuevo estado del comportamiento sea relativamente permanente.

El modelo de cambio planeado de Lippitt, Watson y Westley, citado por el Autor Burke amplían los tres pasos de Lewin a cinco fases²⁸. Según el autor el paso 1 no se haya aún completado cuando se dé el paso 2, y así sucesivamente. El modelo en referencia comprende los siguientes pasos:

1. Desarrollo de la necesidad de cambio (descongelación de Lewin).
2. Establecimiento de una relación de cambio.
3. Trabajo para lograr el cambio (avance).
4. Generalización y estabilización del cambio (recongelación)
5. Logro de una relación terminal.

A su efecto, el Autor Luis Ferrer señala que “el proceso de cambio planeado de una Organización se puede dar en ocho etapas, las cuales son:

1. Definir los objetivos a lograr: este paso persigue definir claramente la misión de la organización.
2. Definir el desempeño deseado es una forma de ver los objetivos como realidades ya logradas.
3. Analizar la organización actual: este paso se denomina diagnóstico, permite identificar que tan lejos se encuentra la organización de los objetivos identificados y el desempeño deseado.
4. Definir los cambios necesarios: consiste en -determinar los asuntos a resolver además de identificar los aspectos claves, que realmente es importante resolver ya que la naturaleza limitada de recursos impide resolver todos los problemas.
5. Diseñar la organización futura: para lo cual se debe -identificar las diferentes opciones que existen para lograr los objetivos propuestos.
6. Planificar los cambios organizacionales, definir la estrategia global del cambio, para lo cual se puede tratar de visualizar diferentes metas para alcanzar la situación futura.
7. Ejecutar los cambio organizacionales. Una vez que los cambios se han identificado y planificado se deben realizar los siguientes pasos -definir la organización para el cambio. - asegurar el liderazgo para el cambio, ya que el mismo es imprescindible como factor de dinamización y conducción del cambio organizacional- asegurar la participación activa todas las personas que conforman la organización.
8. Realizar seguimiento y control: no es posible alcanzar una exitosa ejecución de los cambios si éstos no son evaluados continuamente”²⁹

"Ningún cambio cultural ocurre con facilidad y, menos pensar, en un cambio a corto plazo". Es elemental plantearse una necesidad de cambio partiendo de la premisa; de que la cultura debe cambiarse con el fin de ser más consecuente con las demandas competitivas del entorno.

El cambio genera en las personas amenazas, incertidumbre a lo desconocido , lo cual, son fuente de ansiedad e incomodidad personal. Exacerba la sensación de pérdida de autonomía personal y control sobre los individuos. Todo cambio implica, al menos durante un tiempo, el esfuerzo adicional de tener que aprender a desenvolverse adecuadamente en la nueva situación, lo cual es una fuente adicional de trabajo y de preocupación.

Derivado de las ideas plasmadas con anterioridad podemos decir que lo que debe hacer cada área para fomentar el cambio en la Cultura Organizacional es:

La Gerencia General. Debe plantear nuevas estrategias con visión a buscar aplanamiento de las estructuras organizacionales, con la finalidad de lograr una disminución de niveles verticales y de **supervisión** gerencial, logrando mejor comunicación y mayor flexibilidad.

²⁸ Burke, Warner. “Desarrollo Organizacional”. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana. México. 1988 p. 61

²⁹ Ferrer, Luis. *Op. cit.* p. 42



Las organizaciones deben mantener gerentes con visión hacia la eficacia y efectividad, fundamentados en una filosofía asertiva de cambio, lo cual les permite la posibilidad de crear nuevos paradigmas a partir del desarrollo personal para el logro de mejoramiento continuo.

La gerencia debe desarrollar habilidades que le permitan reconocer la importancia y beneficios de una buena comunicación y aplicar estrategias efectivas para mejorar la red comunicacional en la organización.

La Gerencia de Recursos Humanos. Debe estar en capacidad de apoyar el cambio, considerándolo como herramienta estratégica para el logro del éxito organizacional. Esto significa estar fuertemente orientado hacia el negocio, ser facilitador de los procesos, tener orientación al cliente, y ser capaz de anticipar y actuar de manera proactiva. Es decir, mantener una visión de futuro para anticipar los cambios y las destrezas para planificar, dirigir y evaluar las consecuencias de ellos.

A fin de anticipar los cambios, los gerentes de recursos humanos deberían: estar informados respecto a experiencias de otras organizaciones sobre posibles incidencias que los cambios de naturaleza tecnológica, en mercadeo, en productos y en globalización, puedan tener sobre los recursos humanos.

La gerencia de recursos humanos debe implantar programas integrales de adiestramiento, mediante procesos que le permita un enfoque integral y la toma de conciencia acerca de cómo los niveles de actuación personal crean productividad a la empresa, igualmente debe dotar de herramientas a la gente para lograr el cambio personal, como base para la mejora de la calidad de sus funciones.

Optimizar los recursos través de la filosofía del mejoramiento continuo, considerándola como una nueva forma de vida que han adoptado con excelentes resultados las empresas para mejorar y rediseñar sus procesos, transformando las debilidades en fortalezas, los gastos en ahorros e inversiones, los déficits en superávits y, en suma, recargando sus sistemas.

Es vital conocer cuándo y en qué magnitud la gestión de Recursos Humanos agrega valor a la organización, a fin de proponer alternativas cuantificables y con estimación de costos y beneficios.

Área Desarrollo Organizacional. Promover el auto desarrollo para que la gente esté en capacidad de construir nuevos esquemas de aprendizaje, a fin de:

- Lograr la identificación y el compromiso, y la consistencia gerencial entre lo que se dice y lo que se practica en las instituciones.
- Estimular la orientación al logro en todos sus miembros, a través de la creación de conciencia y el diseño e implantación de programas que estimulen nuevas ideas para llevar a cabo el incremento de la efectividad organizacional que estén dispuestas al cambio.
- Fortalecer el poder personal con fines de logro colectivo. De esta manera se faculta al individuo para que tenga mayor poder de acción y decisión.

Para la Organización en estudio existe un área de Cultura Organizacional la cual debe fomentar programas de sensibilización al colectivo organizacional, con la finalidad de educar a la gente para que interioricen la cultura organizacional, como ventaja competitiva en la gestión gerencial.

Proceso de Cambio. Considerar como un insumo vital el conocimiento que tiene el personal, para llevar adelante los cambios requeridos por las organizaciones. Es necesario desarrollar el conocimiento como vía hacia la competitividad. Fomentando la investigación con el propósito de elevar el caudal de conocimiento, lo que inclina la balanza hacia una consolidación organizacional que haga a las empresas entes más competitivos.



P. Cambio organizacional para una mayor competitividad

El medio ambiente a que están sujetas las Organizaciones, son los cambios apresurados que demandan alta flexibilidad y capacidad de adaptación a las exigencias de su entorno. En este sentido, deben entenderse los cambios como retos permanentes capaces de asegurar el fracaso o el éxito de una organización.

Podemos decir, que es de gran importancia para las Empresas conocer el grado de madurez y disposición que se tenga en el momento de enfrentar los cambios. Una experiencia positiva está dada cuando se refleja la aceptación por parte de los empleados de nuevas políticas, actitud positiva hacia la innovación y el éxito alcanzado en procesos anteriores.

Un elemento clave para la aceptación del cambio de cultura, es la comunicación, a través de la cual se dará la transmisión de valores y creencias.

Es por eso que es indispensable que la gente posea una serie de competencias directamente asociadas con la excelencia en sus respectivas áreas de responsabilidades, para poder garantizar mayor competitividad.

Q. La Cultura y el impacto de la tecnología en la gestión de Recursos Humanos

En su mayoría, las Organizaciones mexicanas, tanto públicas como privadas, se han planteado la necesidad de elevar los niveles de productividad y competitividad mediante la incorporación de nuevas tecnologías, la modificación de sus procesos productivos y formas de Organización del trabajo, así como en el diseño de nuevas estrategias económicas adaptadas a las nuevas realidades. Estas nuevas estrategias y formas de organización del trabajo permiten una mayor versatilidad de las funciones gerenciales.

En cuanto a la actividad específica de Recursos Humanos también se observan cambios fundamentales en el nuevo enfoque que se le ha dado a esta función. Se trata ahora de un enfoque global que permite vincular las actividades que le son propias, con todas las funciones motoras de la organización, permitiendo así una visión más integral del negocio y una mayor contribución a la efectividad de la Empresa.

Los cambios están conformando un nuevo tipo de Cultura Organizacional, caracterizada por una nueva manera de pensar y de visualizar la Organización, por una nueva manera de desarrollar las actividades, y una actitud abierta hacia la innovación y la creatividad. Todo esto repercute en la efectividad general de la Organización. Esto significa que la función de Recursos Humanos debe desarrollar habilidades y actividades para reforzar y mantener en todo el personal, incluyendo los estratos gerenciales, un alto espíritu de compromiso con la organización, lo cual requiere del diseño de estrategias o formas de acción que día a día refuercen la cultura del cambio hacia la excelencia.

Cuando se trata de cambios organizacionales es conveniente entender que estos deben ocurrir como consecuencia de una actitud existente en la Organización, y que los mismos deben ser congruentes con la Cultura Organizacional existente. Esto explica el fracaso de muchos programas de mejoramiento, cuando éstos son impuestos sin que hayan ocurridos los ajustes organizacionales requeridos para garantizar su éxito.

R. La Gerencia de Recursos Humanos dentro del nuevo enfoque

Las empresas que tengan que competir, ya sea en el mercado interno o en el mercado internacional, con productos y/o servicios, tienen un reto que supera la mejor forma de hacer mejor lo que se venía



haciendo. Estos retos requieren de una transformación profunda del conocimiento y capacidades del recurso humano, en sintonía con la revolución tecnológica - organizativa.

En este sentido, la misión de la gerencia de recursos humanos en las empresas es constituirse en agente dinamizador clave en el proceso de mejoramiento continuo de la calidad y la productividad. Las funciones genéricas de la Gerencia de Recursos Humanos son: diseñar, establecer y controlar las políticas, normas y procedimientos en materia de personal, facilitando las siguientes funciones: selección, entrenamiento, clasificación, remuneración, promoción, desarrollo, seguridad, relaciones y comunicaciones, las cuales se describen a continuación mencionando las definiciones de algunos autores:

- Wayne Cascio define a la Selección como “El Proceso que permite recabar información relevante mediante instrumentos especialmente diseñados o seleccionados para que, una vez que se analice y pondere la información, se pueda decidir sobre la contratación o no de un candidato. La información obtenida también debe servir para apoyar a la organización y al individuo en la planificación de un proceso más fluido de adaptación a la organización.”³⁰
- Schein menciona que el Entrenamiento y desarrollo “Tiene como propósito ampliar, desarrollar y perfeccionar al individuo para el mejoramiento de sus capacidades y crecimiento profesional en determinada carrera de la administración de la Empresa.”³¹
- El Autor Chiavenato citado por Joaquín Rodríguez dice que “clasificación Se refiere al agrupamiento de los cargos en clases. Trata de facilitar no sólo la administración salarial, sino que también permite cada clase de cargos tenga un tratamiento genérico en términos de beneficios sociales, regalías, etc.”³²
- Sherman define a la Evaluación como: “El proceso de evaluación hay que incluir la capacidad de cooperación, el conocimiento del trabajador, los aportes realizados tanto al mejoramiento del proceso como al incremento de la calidad y desarrollo de iniciativas propias. Es decir, tiene el propósito de ayudar a promover el desarrollo de las habilidades para el puesto que ya ocupa el individuo.”³³
- Armstrong señala que la Remuneración es un proceso busca “asegurar que los pagos estén acordes con los índices salariales del mercado de trabajo y que se estructuren sobre la base de compartir los beneficios del proceso de mejora, estimular la permanencia como condición de acumulación de la capacidad desarrollada.”³⁴
- Nuevamente Chiavenato citado por Joaquín Rodríguez define a la seguridad como “El conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes, tendientes a eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y a instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantación de prácticas preventivas.”³⁵
- Siliceo establece que “las relaciones y comunicaciones deben estimular la participación de los trabajadores tanto en el diseño de sus puestos como en la búsqueda e implantación de mejoras, y lograr una relación de cooperación con el sindicato.”³⁶

Es importante señalar que la Gerencia de Recursos Humanos es la parte fundamental en el desarrollo de las Organizaciones y para lograr el éxito de su gestión tendrán que estar alerta en cuanto a la cultura organizacional, la cual debe ser evaluada constantemente a través de prácticas gerenciales adecuadas de acuerdo a la estrategia.

Esto no es sólo válido cuando se quiere introducir cambios en la organización, sino que hay que invertir para su desarrollo, y llevar a cabo un seguimiento sobre las conductas organizacionales a fin de modificar aquéllas que se alejen de los valores y cultura de la organización.

³⁰ Cascio, Wayne. “Productividad del Recurso Humano”. Editorial Legis. Colombia. 1993. p. 41

³¹ Schein, Edgar. *Op. Cit* p. 85

³² Rodríguez Valencia, Joaquín. “Administración moderna de personal”. 5ª ed. Editorial ECAFSA. México. 2000. p. 138

³³ Sherman y Bonhlander. “Administración de Recursos Humanos”. Editorial. Iberoamérica. México. 1994. p. 69

³⁴ Armstrong, Michael. “Gerencia de Recursos Humanos”. Editorial Legis. Colombia. 1991.

p. 87

³⁵ Rodríguez Valencia, Joaquín. *Op. Cit.* pp. 138-139

³⁶ Siliceo, Alfonso. *Op. Cit.*, p. 74



S. Educación ante los Procesos productivos de Recursos Humanos

Recursos humanos tiene la misión de generar la capacidad de cambio y la formación de líderes y, para ello, debe estar auto educándose permanentemente para aprender y para ayudar a aprender, y el aprendizaje es cambio y su punto de partida es: educación.

El conocimiento es la clave para ser competitivos. Consideran que si ponen mayor atención en desarrollar las capacidades del recurso humano, la calidad y productividad mejorarán en forma natural. En otra palabras, consideran que el desarrollo de los recursos humanos es la estrategia más prometedora para revertir el deslizamiento de la productividad.

T. Competitividad y Tecnología

Las organizaciones tienen que estar muy pendientes del entorno, con la finalidad de ajustar su conducta al medio social del que forman parte, es decir, a la sociedad global; y para mantenerse en el mercado tienen que estar dispuestas a crecer y crecer lo que implica mirar muy adentro para poder ir hacia afuera y, aunque sea líder y se tenga asegurado un espacio, las organizaciones deben ir más allá, no conformarse, incursionar en nuevos mercados, transformarse y apoyar todo lo que sea mejoramiento continuo y adquirir nueva tecnología para agilizar la información que beneficia la toma de decisiones.

Competir se ha convertido en una nueva realidad y en nuevo reto para los empresarios. En los más diversos sectores, la crisis económica, con su consiguiente apertura comercial, ha estado acompañada de un recrudescimiento de la rivalidad entre empresas establecidas. Han surgido nuevos sectores, tanto nacionales como internacionales.

El éxito en los procesos de cambio implica experiencias particulares que sólo son posibles si se cuenta con el respaldo de gente comprometida. Las organizaciones deben efectuar una labor con sus gerentes para desarrollar la confianza de cada uno y sacar a la luz todo su potencial. Cada gerente debe dedicar el tiempo y esfuerzo necesarios para asegurar el de su gestión, para mejorarse a sí mismo y al personal a su cargo. Cada quien debe trazarse metas reales y efectuar un inventario de sus potencialidades y habilidades para que su trabajo sea eficaz y controlar las posibles desviaciones que se puedan experimentar en relación a los objetivos para retomar el camino hacia una comunicación permanente, obligatoria y estimulante.

Uno de los aspectos más relevantes de la gestión de recursos humanos, es el desarrollo de las habilidades, tan necesaria para las organizaciones en la construcción de las capacidades del individuo. La ampliación de los conocimientos al colectivo organizacional, le permite a la empresa contar con una fuerza adiestrada y motivada, lo cual contribuye a reducir la rotación de personal, a aumentar la flexibilidad y generar valor, todo lo cual potencia su competitividad.

U. Nuevas tendencias en la Gerencia de Recursos Humanos

Se puede hacer referencia sobre los planteamientos de Tovar donde establece que “existen siete elementos estrechamente relacionados con el éxito de la gestión de recursos humanos en cuanto al manejo de la cultura organizacional. Tales elementos son:

1. **Influencia:** El personal de la organización debe sentir que tiene influencia para cambiar las cosas que lo rodean. La resistencia al cambio es mayor entre la gente que tiene un bajo sentido de la influencia, porque no tiene nada propio dentro del proceso, ni confianza en sí misma para hacer los cambios. Esa baja sensación de influencia no se limita a los niveles inferiores del organigrama. Algunos altos gerentes y muchos intermedios con frecuencia piensan que deberían tener influencia,



dada su relativa posición en el organigrama de la compañía. A veces la gente resiste el cambio sólo para ejercer la influencia que tienen.

2. **Innovación:** Las personas deben estar dispuestas a cuestionar el status quo, indicar nuevas formas de resolver, y hacer lo que se debe hacer. El nivel de innovación de una empresa tiene un impacto sobre la gente de la organización y el nivel de influencia que creen tener. La gente que no se siente poderosa no piensa que sus ideas se estimulan o se toman y serio y, por tanto, no se ofrecen su contribución para mejorar las cosas.
3. **Trabajo en equipo:** La capacidad de un grupo para trabajar conjuntamente en armonía, a fin de alcanzar objetivos comunes. Significa que la gente tiene mutua confianza y se siente cómoda en los equipos, pero antes debe sentirse cómoda en sus funciones individuales. Donde hay trabajo en equipo, el grupo participa en la toma de decisiones y, al hacerlo, los miembros del grupo se solidarizan con las necesidades y los sentimiento que se expresan libremente. El clima estimula continuamente la franqueza. Se comparte el crédito por las realizaciones y los estilos predominantes de influencia son aquéllos que se basan en una visión de futuro (común para todos) y en una continua participación y creación de confianza.
Satisfacción: La gente necesita estar satisfecha con su trabajo. Deben satisfacerse sus necesidades físicas y emocionales. Entre las necesidades psicológicas que se deben satisfacer en un clima corporativo están: las necesidades de realizar y ser reconocido por esa realización; identificarse con un grupo social y tener un sentido de pertenencia. La satisfacción de éstas necesidades ayuda a: proporcionar la motivación necesaria para que los empleados permitan mejorar lo que está a su alrededor, aunque no se les haya pedido expresamente hacerlo.
4. **Deseo de cambio:** Para realizar el cambio es necesario que haya un sano nivel de insatisfacción con lo que existe, un deseo de cambiar y hacer mejor las cosas. Si la gente está completamente satisfecha con todo lo que le rodea, el impulso hacia el cambio y la mejora es limitado. Igualmente, si persiste el deseo de cambiar las cosas sin obtener respuesta durante mucho tiempo se puede pasar de un nivel de descontento a la frustración.
5. **Responsabilidad:** La gente debe estar dispuesta a asumir responsabilidad para hacer cambios. La responsabilidad significa estar dispuesto a querer realizar las tareas desde la primera vez y procurar el mejoramiento continuo por siempre. El nivel de responsabilidad está íntimamente relacionado con el hecho de que el sistema gerencial esté fomentando responsabilidad y confiabilidad. Además, los niveles superiores de responsabilidad deben correlacionarse intuitivamente con los altos niveles de innovación, un deseo de cambiar y trabajar en equipo. Cuando una persona se siente bien asumiendo responsabilidades, debe sentirse bien trabajando con otros para aumentar la responsabilidad del grupo.
6. **Sentido de visión común:** La gente de una organización debe saber hacia dónde se dirige la empresa y la ruta que debe seguir. Debe existir una visión, creada por la persona del cargo más alto que represente una imagen del futuro, apremiante y entusiasta, alrededor de la cual puedan reagruparse los empleados de todos los niveles. Esta visión debe ser consistente y presentada de tal manera que resulte más importante para todos en cada nivel de la escala organizacional. En cualquier actividad de cambio, el compromiso de dedicación visible de la alta gerencia transmite una señal importante a la organización, recordando siempre que la cultura organizacional debe ser vista como ventaja competitiva de la gerencia de recursos humanos.³⁷

Estas tendencias son la esencia de la Cultura Organizacional, ya que como se menciona en los párrafos anteriores estos siete puntos no solo buscan satisfacer las necesidades de la Organización sino que, también busca el cumplir con las expectativas de los miembros de la Organización.

Derivado del estudio realizado en este capítulo podemos concluir que el empleo por medio de Outsourcing no es bueno para la Cultura Organizacional debido a que una de las principales desventajas es que no genera un sentido de pertenencia en los colaboradores, dando

como resultado que no se sientan comprometidos con la Institución, por tal motivo es fundamental realizar un cambio en la Organización que permita emplear a todos los colaboradores contratándolos por

³⁷ Tovar Núñez. "Calidad Total y Cultura Organizacional". Revista Calidad y Productividad. No. 7. Venezuela. 1995. p. 15



la propia Empresa, haciéndose indispensable el tema central del presente trabajo que es el resaltar las ventajas y desventajas del Outsourcing, así como los beneficios que tendría la Empresa Afianzadora, al tomar la decisión de incluir a todos los colaboradores en su nómina, ya que no solo se reflejaría económicamente, sino que el mayor beneficio es intangible, siendo este, el compromiso que existe del trabajador para con la Empresa, así como el factor psicológico de la motivación.

Las condiciones actuales de la Empresa han demostrado que más allá de una simple relación entre la Cultura Organizacional, el cambio en la misma y la contratación por Outsourcing, lo que existe es una vinculación recíproca entre todos los elementos, con lo que se generan una gran obligación por parte del Área de Recursos humanos y en general de la Empresa, por cambiar el medio ambiente que existe actualmente dentro de la organización, ya que de nada sirve que exista una Área específica de Cultura Organizacional en la Empresa, si en la realidad cada individuo integrante de la Institución persigue sus propios objetivos dejando de lado los objetivos institucionales.

Un punto muy importante es que la Empresa en la actualidad se preocupa muy poco por la capacitación y desarrollo de sus colaboradores, sin tomar en cuenta que la inversión en la capacitación y actualización del personal es, un aspecto de especial importancia, a fin de convertirlo en el motor de los procesos de transformación.



CAPÍTULO III. TENDENCIAS ADMINISTRATIVAS

A través del tiempo diversos pensadores de la Administración han desarrollado distintos tipos de enfoques administrativos, dando lugar a lo que hoy en día conocemos como las Escuelas de la Administración.

Conforme fueron evolucionando dichas escuelas las formas de administrar a las Organizaciones también lo hicieron, comenzando desde la escuela científica y hasta lo que hoy a derivado en formas de administración como lo es la Calidad Total, el Seis Sigma o la Cultura Organizacional mencionada en el capítulo anterior.

Es fundamental para el desarrollo del tema de estudio de este trabajo, el mencionar las escuelas que dieron origen a la valoración de las personas en las Organizaciones, ya que derivado de esto podremos concluir el porque es tan importante la contratación directa y no por Outsourcing.

A. Escuela Clásica

La primera Teoría que se registra en la Historia de la Administración es la Teoría Administrativa la cual se deriva de tres corrientes según Richard Hodgetts y Steven Altman, que son: “los administradores científicistas, los Teóricos de la dirección y los defensores de la burocracia ideal”¹.

Parte fundamental de la Teoría Clásica es la Escuela Científica la cual se inicio en Estados Unidos después de la Guerra Civil. Los encargados de desarrollar dicha Escuela por lo general eran Ingenieros mecánicos que intentaron aplicar los conceptos de los estudios de tiempos y movimientos de las actividades de los trabajadores. Al usar dichos procedimientos científicos, lograban incrementar la productividad. Richard M. Hodgetts y Steven Altman citan al máximo exponente de dicha escuela, Frederick Taylor, cuando esté menciona como eje central de su teoría el concepto de Tarea descrito de la siguiente manera:

“... el elemento individual más prominente en la Administración científica moderna es el concepto de tarea. El trabajo de todo empleado debe estar completamente planeado por la Administración, por lo menos con un día de adelanto, y cada hombre recibirá en la mayoría de los casos instrucciones completas por escrito que describan en detalle la tarea que debe realizar, así como los medios que utilizará para desempeñar el trabajo. Y el trabajo con antelación, de esta manera constituye una tarea que se debe resolver... Esta tarea específica no solo lo que se debe hacer sino cómo se va a realizar y el tiempo exacto que tardará en hacerse”.²

Desde el punto de vista de la Cultura Organizacional nos podríamos preguntar por que los trabajadores estaban dispuestos a realizar sus actividades con estas medidas de control y exigencia que planteaba Fayol, y una de las razones principales era el temor a ser despedido si no se realizaba el trabajo requerido, pero sin duda el motivo más fuerte fue que se ofrecían incentivos financieros, lo cual hacia que los trabajadores se esforzaran por lograr los objetivos que se les planteaban.

Los principales representantes de esta Teoría, de acuerdo a Sergio Hernández³ son: Frederick Winslow Taylor, Frank Bunker Gilbreth, Henry Laurence Gantt y Henri Fayol.

¹ Hodgetts, Richard M., y Altman, Steven. “Comportamiento en las Organizaciones”. Editorial Mc Graw Hill. E.U.A. 2000. p. 7

² Hodgetts, Richard M. y Altman, Steven. *Op. cit.* p. 7

³ Hernández y Rodríguez, Sergio. “Introducción a la Administración, un enfoque teórico práctico”. Editorial Mac Graw Hill. México. 1994. p. 65



B. Escuela de las Relaciones Humanas

Con las tendencias enfocadas a los Recursos Humanos, se deja de lado el cronómetro para medir los movimientos y se presta atención a lo que la gente opina en su trabajo.

Con el paso de los años la Teoría Científica fue evolucionando así como sus representantes, hasta derivar en lo que se conoce como Teoría Humanorelacionista o de las Relaciones Humanas llamado así porque da un nuevo enfoque a las relaciones humanas en las empresas, la cual viene a ampliar la forma de dirigir y concebir la Administración de la Teoría Científica.

Este enfoque considera que la administración debe adaptarse a las necesidades de los individuos que integran la empresa y que este enfoque no puede ser casual sino que debe fundamentarse en estudios psicológicos del individuo, sus motivaciones, y sus necesidades, ya que el factor humano resulta determinante en la empresa. Sus principales representantes son: Elton Mayo, Abraham Maslow, Herzberg, Douglas Mc Gregor, y Mc Clelland.

Estos pensadores no cuestionaban los principios básicos de la especialización de las tareas, el orden, la estabilidad y el control que eran el fundamento de la teoría clásica; simplemente trataron de añadir una dimensión un poco humana la forma de Administrar.

Los psicólogos iniciaron las investigaciones sobre la selección de personal elaborando test, pruebas para escoger a los mejores hombres para las tareas concretas, relacionar aspectos físicos con el rendimiento, como la temperatura, luminosidad, humedad, ruido, etc., y establecer cuales son las causas del aburrimiento producido por un trabajo repetitivo. Esta escuela otorga mayor importancia al hombre, al hacer de la conducta de éste el punto focal de la acción administrativa.

Estas teorías surgieron a partir de las investigaciones que Elton Mayo realizó en Hawthorne, a mediados de los años veinte, en donde estudio las diferentes condiciones ambientales, psicológicas y de grupo, valiéndose para ello de estudios sobre motivación, participación, grupos, etc.

1. Los estudios de Hawthorne

Los estudios de Hawthorne representan en la teoría administrativa una base fundamental de la corriente conductual, dichos estudios se realizaron en Hawthorne Works de la Western Electric, ubicada en Hawthorne, cerca de Cicero Illinois. De acuerdo a lo mencionado por Hodgetts y Altman "El objetivo original del estudio, realizado bajo los auspicios del Consejo Nacional de Investigación, era examinar el efecto de la iluminación en la producción."⁴

De acuerdo a Sergio Hernández "los estudios de Elton Mayo en Hawthorne se dividen en tres fases:

- 1) Etapa previa a Elton Mayo.
- 2) Estudios de Elton Mayo en la Western Electric y nacimiento de la escuela de las Relaciones Humanas.
- 3) Escuelas posteriores a Mayo."⁵

Los experimentos duraron tres años y los resultados fueron muy confusos: la productividad del obrero en los locales experimentales (en donde se modificaron las condiciones ambientales) era casi igual que a la de aquellos que trabajaban en condiciones normales.

En 1927 se seleccionó a un grupo de seis empleados para continuar la investigación, a los cuales se les informó que participarían en un importante experimento destinado a mejorar las condiciones de trabajo de

⁴ Hodgetts, Richard M., y Altman, Steven. *Op. cit.* p. 12

⁵ Hernández y Rodríguez, Sergio. *Op. Cit.* p. 113

todos los empleados de la fábrica. Posteriormente fueron trasladados a un local pequeño donde eran observados por personal capacitado que registraba con la mayor meticulosidad no solo la productividad y las condiciones de trabajo sino también su estado de ánimo, sus comentarios, sus relaciones interpersonales, etc.

También se observó su salud física, y mediante una serie de entrevistas personales, se averiguaron pormenores de su vida privada. Durante 18 meses se realizaron investigaciones cambiando la jornada de trabajo y los descansos; además se les daban almuerzos gratuitos; todo ello produjo un aumento de productividad.

Para 1928 se contrata al Psicólogo Elton Mayo, quien trabajaba en la Escuela Superior de Administración de la Universidad de Harvard, para que se hiciera cargo de la investigación junto con F.J. Roethlisberger y W. J. Dickson, quienes efectuaban los estudios de Hawthorne.

De acuerdo a Sergio Hernández y Rodríguez "el experimento realizado por Mayo y sus colaboradores consta de tres etapas, las cuales se detallan a continuación:

1. Experimento

- 1) Mayo ordenó que todas las mejoras implantadas fueran anuladas.
- 2) Resultado: Todos los investigadores quedaron sorprendidos, ya que pensaban que la productividad se reduciría, pero sucedió todo lo contrario.
- 3) Opinión de Mayo: El factor fundamental para explicar los resultados era de carácter "psicológico". El aumento de la productividad se debía a que se había persuadido a los obreros a colaborar y se les había convencido de la importancia del experimento.
- 4) Interrogatorio de los empleados: Posteriormente Mayo ordenó que se preguntara a los empleados a que atribuían ellos el aumento de la productividad.
- 5) Respuesta de los empleados: Ellos habían sido invitados al experimento, lo cual representaba una distinción (tal como Mayo lo pensó. Además se había evitado la presencia de los capataces que les infundían temor y seguían prácticas muy desagradables.

Esto sorprendió a Mayo, ya que le habían informado que la Western Electric tenía un magnífico sistema de supervisión, por lo que decidió llevar a cabo un segundo experimento: basado en la entrevista"

1. Experimento 2 (La Importancia de la comunicación y de la Entrevista)

Comenzó la investigación con cerca de 22 000 obreros. El experimento se desarrolló bajo la técnica de la "entrevista", esta se llevó a cabo mediante preguntas y respuesta. Se descubrió rápidamente que, en esa situación ese tipo de entrevista era útil, puesto que los empleados deseaban "hablar, hablar y hablar" con libertad, bajo el sello del secreto profesional.

1. Utilización de la Entrevista

Mayo dijo, refiriéndose a este tipo de entrevista: "La experiencia misma era desacostumbrada: existen pocas personas en este mundo que hayan encontrado a alguien inteligente, atento y ansioso de escuchar sin interrupción todo lo que él o ella tiene que decir". Fue necesario adiestrar a los entrevistadores a escuchar y, por lo mismo, se elaboraron guías generales para realizar la entrevista. Las guías eran las siguientes:

Preste toda su atención a la persona entrevistada, haga que ello sea evidente.

Escuche, no hable.

Nunca discuta, nunca dé consejos.

Preste atención a:

- Lo que él desea decir.
- Lo que él no quiere decir.
- Lo que él no puede decir sin ayuda.



Mientras escucha, trace provisionalmente y, para corrección subsiguiente, el patrón de lo que se está exponiendo ante usted. Para comprobación resuma lo que se diga y coméntelo con el entrevistado. Hágalo siempre con la mayor precaución, esto es, aclare, pero no añada ni cambie de sentido.

Recuerde que todo lo dicho se tiene que considerar como un secreto profesional.”⁶

Posterior a haber realizado las entrevistas el Colaborador de Mayo Roethlisberger descubrió en conjunto con los demás investigadores que las respuestas que daban los trabajadores eran estereotipadas y estándar a las preguntas directas, por lo que se adoptó un planteamiento no directo. Hodgetts y Altman citan a este investigador señalando el siguiente razonamiento: “... lo que las personas dicen es necesariamente una parte importante de los datos que me servirán para formular un diagnóstico. Por lo tanto, mi primer objetivo es lograr que las personas hablen con libertad y franqueza respecto a las cuestiones que le son importante... Durante las entrevistas, utilizo varias reglas e ideas simples: Escucho, no interrumpo, no doy consejos, evito las preguntas conducentes, me abstengo de hacer juicios morales respecto a las opiniones expresadas, no exteriorizo mis propias opiniones, creencias o sentimientos, y evito a toda costa discusiones”.⁷

Con este planteamiento se facilitaba a los entrevistados a dar respuestas pensadas y concientes, logrando que los resultados fueran los esperados; en el caso de la empresa en estudio, considero que sería de gran importancia que se aplicara este tipo de método, ya que hoy en día al colaborador que cuestiona o se interesa por algún tema que a la Dirección General o a Recursos humanos no les conviene es calificado como revoltoso, y aunque no se toman represalias si es exhibido, en algo que no debería suceder, y más cuando se habla de un cambio en la cultura de la Organización.

Después de desarrollar sus entrevistas Elton Mayo determino que el hecho de realizar entrevistas a los empleados tenía grandes ventajas, Hernández y Rodríguez cita estas ventajas que Mayo plasmó en su libro de la siguiente manera:

“Mayo en su libro enumero las cinco ventajas de la entrevista:

1. El descubrimiento inicial de que la entrevista ayuda emocionalmente a los empleados ya que les permite realizar una "descarga emocional" de su problema.
2. Ayuda al individuo a colaborar más fácilmente y con mayor satisfacción, con otras personas, compañeros de trabajo o supervisores, con los que están en contacto directo.
3. Desarrolla el deseo por parte del empleado para cooperar con la administración.
4. Tiene una importancia inmersa para el adiestramiento de administradores.
5. La entrevista ha demostrado ser una fuente de información de gran valor objetivo para la administración.”⁸

Posterior a haber realizado estos experimentos Mayo llegó a una serie de conclusiones siendo la más importante la que dice que “los sentimientos, estados de ánimo y factores subsecuentes ejercen una influencia decisiva sobre la productividad, Con frecuencia, el hombre tiene una conducta ilógica e irracional”⁹, citada en el libro *Introducción a la Administración*, un enfoque teórico práctico.

Posterior a estos experimentos, Mayo se dedicó a observar las variaciones de la productividad con la relación en los incentivos económicos. Descubriendo que:

- Los incentivos económicos tenían muy poca repercusión sobre la productividad.
- Los obreros mantienen una estrecha relación entre ellos (amistad); demostrando que ni los incentivos económicos ni las relaciones formales son los que determinan la conducta.

⁶ Hernández y Rodríguez, Sergio. *Op. Cit.*, pp. 115-116

⁷ Hodgetts, Richard M., y Altman, Steven. *Op. cit.* p. 13

⁸ Hernández y Rodríguez, Sergio. *Op. Cit.*, pp. 115-116

⁹ Hernández y Rodríguez, Sergio. *Op. Cit.*, p. 117



En este experimento Mayo observó que los obreros despreciaban a los que violaban las pautas establecidas, ya que trabajan de más a menos, y que no era la acción de los individuos la que modificaba el nivel de productividad, sino la actitud espontánea del grupo social.

Sergio Hernández señala que “Mayo subraya los conceptos de grupos formales e informales:

Grupos Formales: incluye al personal y sus relaciones reglamentariamente establecidas en cualquier organización industrial, comercial, estatal, militar, etc.

Grupos Informales: se refiere a las agrupaciones espontáneas basadas en la simpatía, la amistad, la comunidad de intereses y rasgos comunes de intereses y de carácter. Estos grupos pequeños establecen sus líderes, costumbres, reglas, obligaciones y hasta sus rituales.”¹⁰

Mayo pudo determinar que por lo regular el grupo informal tiene más influencia sobre la productividad que los grupos formales, debido a esto es necesario que la Gerencia debe buscar interesar a los grupos informales en los objetivos de la Organización, para que estos puedan ayudar al logro de objetivos.

Los principales representantes de esta Teoría son: Mary Parker Follet, George Elton Mayo, Fritz Roethlisberger.

C. Teoría de las Motivaciones

Después de que Mayo realizó sus investigaciones surgieron otro tipo de corrientes encaminadas a estudiar el comportamiento de las personas en las Empresas, una de las corrientes fundamentales es la de la Motivación, también conocida como conductista la cual tuvo su origen como resultado de estudios sobre las causas del comportamiento humano. Entre los puntos destacables de esta corriente se encuentra:

- La motivación, es decir los motivos para actuar.
- Las causas de las frustraciones humanas
- El análisis de conflictos emocionales y fisiológicos.

De las investigaciones que hicieron dentro de esta corriente, la más notable es la de los estudios a cerca de la motivación.

Uno de los grandes representantes de esta corriente es Kurt Lewin, con su experimento de la dinámica de grupos; dentro de los objetivos principales de este experimento fue el estudiar las atmósferas de los grupos y los estilos de liderazgo.

Sergio Hernández y Rodríguez destaca que “Kurt Lewin consideró que el problema para entender el funcionamiento de los grupos radicaban en asuntos específicos como liderazgo, la comunicación, las normas sociales, el estatus, la atmósfera grupal y las relaciones entre los miembros.”¹¹

Se puede decir que Lewin dio una gran aportación al establecer los conceptos mencionados, en cuanto a su influencia en la dinámica de grupos ya que si trasladamos estos conceptos a la Empresa en estudio podemos ver que muchos de estos conceptos no se dan u ocurren de una manera dispersa.

¹⁰ Hernández y Rodríguez, Sergio. *Op. Cit.* p. 118

¹¹ *Ibidem* Pág. 120



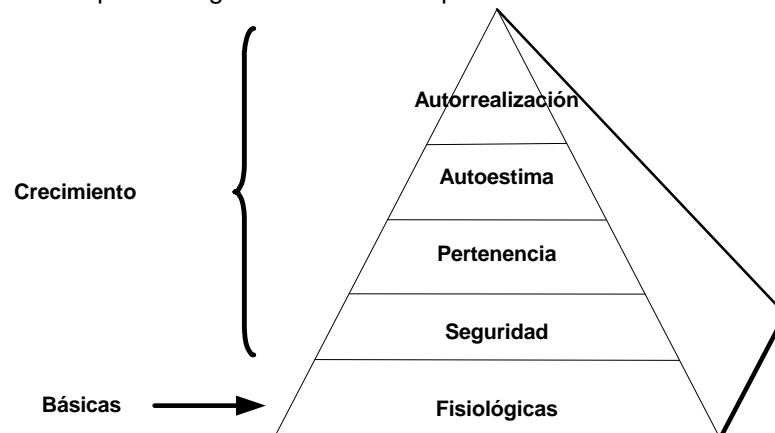
D. Escuela Neohumanorrelacionista

En esta Teoría se amplía el razonamiento de los pensadores humanorrelacionistas, considerando al individuo como una persona muy capaz con recursos ilimitados. Por lo tanto ya en esta época las empresas no buscan a un Administrador que controle, sino más bien que facilite y dirija a su equipo de trabajo.

El principal representante de esta Teoría es Abraham Maslow el que publicó su teoría sobre las motivaciones humanas, en la cual sostiene que las necesidades son el motor del hombre. Establece que la naturaleza humana posee, en orden de predominio, una necesidad básica y cuatro de crecimiento que le son inherentes, dando como resultado la Pirámide de necesidades de Maslow citado por Sergio Hernández y Rodríguez, señala como "necesidades básicas las fisiológicas que responden a la preservación de la vida y de crecimiento la seguridad, el amor, el autoestima y la autorrealización. Con base en su teoría jerarquizó dichas necesidades en este orden de importancia:

1. *La primera causa o motivo por la que un hombre actúa son las exigencias psicológicas que responden a las que llamó necesidades básicas, es decir relacionadas con la vida, como comer, dormir, sexo, etc.*
2. *Afirma que una vez que el hombre ha satisfecho dichas necesidades, tiene *necesidad de seguridad* para cubrir contingencias futuras de los que dependen de él.*
3. *En tercer lugar el hombre requiere relaciones sociales (amor de y para los demás). Aquí coloca a las *necesidades sociales o de autoestima*.*
4. *El ser humano requiere de amor propio, tener una buena imagen de sí, es decir, aceptarse a sí mismo; a ésta se le denomina como *necesidad de autoestima*.*
5. *Por último, el hombre requiere trascender en su vida, es decir, tiene *necesidades de autorrealización*."*¹²

A continuación se representa gráficamente dicha pirámide de necesidades



Abraham Maslow, dio un gran avance en la concepción de las relaciones humanas en las Empresas, ya que es gracias a esta clasificación de necesidades que las personas encargadas del Área de Recursos Humanos en las Empresas (que se interesan por sus empleados) pueden sentar las bases para llevar a cabo acciones que permitan mejorar el medio ambiente en que se desempeñan sus trabajadores.

Con esta pirámide de necesidades resulta fácil ubicar en que tipo de necesidades es en la que se encuentra el personal de la Empresa contratado por Outsourcing, siendo que en algunos casos las personas tienen la necesidad de Seguridad, mientras que en otros son necesidades sociales o de autoestima, con lo que buscan integrarse al grupo de trabajo.

¹² Ibidem. p. 192



Otra de la teoría más destacable de esta tendencia es la **Teoría X-Y** de Douglas McGregor.

El Autor Raymond E. Miles, mencionado por Richard M. Hodgetts y Steven Altman, señala: "...podía buscar habilidades estándar y métodos estándar; pero era imposible, alegaban, esperar una conducta carente de emociones y perfectamente estándar por parte de los empleados. La administración debería enfrentarse al "hombre completo" en lugar de tomar en cuenta sólo sus habilidades y aptitudes, ya que las personas deseaban ser tratadas como seres humanos a los que se les reconociera por lo menos sus necesidades, ambiciones y deseos individuales. Más aún, creían que la administración debería ayudar al personal a satisfacer sus deseos naturales de pertenencia, de sentir que constituían una parte importante de la unidad y la organización de la que eran miembros".¹³

Este punto es muy importante para nuestro estudio, ya que como menciona Raymond Miles en el párrafo anterior dentro de Afianzadora es muy importante que los colaboradores tengan muy arraigado el sentido de pertenencia que le permita desempeñar sus actividades buscando en todo momento lograr los objetivos de la Organización, para que a través del logro de estos, puedan conseguir los propios.

Cabe mencionar que la desventaja de esta corriente es que el idealismo respecto a las relaciones humanas está condenado a la impopularidad en un campo tan práctico como la empresa, ya que en muchas ocasiones se descuida el aspecto técnico y el paternalismo exagerado ocasiona resultados muy pobres. Su aportación a la administración es muy grande, ya que todas las nuevas corrientes administrativas se basan en esta escuela.

Dentro de las principales aportaciones de esta Teoría son:

- Reconocieron e identificaron características que darían lugar a los grupos informales.
- Estudiaron dichos grupos, para entender la conducta dentro de ellos.
- Determinaron que aunque la división del trabajo era importante el cansancio y la monotonía generada por la especialización causaba un daño psicológico y físico a los trabajadores.

Chris Argyris en su libro "Personality and Organization", sostiene según Hernández y Rodríguez que "el hombre ha sido educado en occidente con criterios distintos de los que las organizaciones le exigen, hay por lo tanto, un desajuste en el comportamiento humano"¹⁴

Este Autor destaca en su libro que las personas tienen requerimientos saludables, tales como: estados de pasividad, estados de dependencia, comportamiento limitado, atención errática y causal, percibe solo el presente, tiene una posición de subordinación y tiene poca conciencia y auto control, lo cual hace que la relación entre la Empresa y el Trabajador sea más complicada, a diferencia de que los dos tuvieran los mismos requerimientos y objetivos.

Frederick Herzberg, aportó sus investigaciones conocidas como *Las motivaciones y los factores higiénicos*, Hernández y Rodríguez cita al Autor cuando este "sostiene que los factores motivadores dan satisfacción cuando aparecen y no producen insatisfacción cuando desaparecen. Los factores higiénicos, en cambio, no dan satisfacción al presentarse, pero producen insatisfacción cuando desaparecen."¹⁵

Por último cabe mencionar a David Mc Clelland que sostiene que existen 3 tipos de factores que motivan al ser humano los que son: el de realización, el de afiliación y el de poder.

Con dichas aportaciones, se va generando el entorno al que queremos llegar, el cual nos permitirá fundamentar el porque es tan necesario que los colaboradores de la Empresa en estudio sean contratados por la propia empresa y no por otra externa, ya que como lo menciona Maslow, para alcanzar

¹³ Hodgetts, Richard M. y Altman, Steven. *Op. cit.* p. 12

¹⁴ Hernández y Rodríguez, Sergio. *Op. Cit.* p. 193

¹⁵ Hernández y Rodríguez, Sergio. *Op. Cit.* p. 194



el punto más alto de su pirámide, la autorrealización se necesita indudablemente sentirse seguro dentro de un trabajo, pues aunque las necesidades fisiológicas se cubran esa necesidad de seguridad se convierte en un gran temor al no saber cuando perderán el empleo.

E. Escuela de Sistemas

Dentro de esta Teoría se maneja el concepto de sistema como base fundamental para realizar el trabajo.

El Autor Enrique Benjamín Franklin define la palabra sistema como un: "Conjunto de elementos relacionados entre sí orientados hacia un propósito en común".¹⁶

Por su parte Richard M. Hodgetts y Steven Altman señalan que sistema es: "Una unidad organizada que consiste en dos o más partes interdependientes o subsistemas, y que puede distinguirse del medio ambiente en que existe mediante alguna frontera o límite identificable."¹⁷

Esta Teoría estudia las organizaciones como sistemas sociales inmersos en sistemas sociales mayores y en constante movimiento que se interrelacionan y afectan mutuamente. Dicha Teoría fue desarrollada por Ludwig Von Bertalanffy y Kenneth Boulding en 1945.

1. Clasificación de los Sistemas

Sergio Hernández y Rodríguez menciona la siguiente clasificación de sistemas:

A) Por grado de interacción con otros sistemas (Según el nivel de influencia que reciben)

- *Abiertos*
- *Cerrados*

B) Por su composición material y objetiva

- Abstractos
- Concretos

C) Por su capacidad de respuesta

- Pasivos
- Activos
- Reactivos

D) Por su movilidad interna

- Estático
- Dinámico
- Homeostático

E) Por la predeterminación de su funcionamiento

- Probabilísticos
- Determinísticos

F) Por su grado de dependencia

- Dependientes
- Independientes
- Interdependientes.¹⁸

¹⁶ Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. *Op. Cit.* p. 333

¹⁶ Hodgetts, Richard M., y Altman, Steven. *Op. Cit.* p. 12

¹⁸ Hernández y Rodríguez, Sergio. *Op. Cit.* pp. 156-158.



Derivado de esto podemos decir que en la Teoría de Sistemas se debe ver a la Empresa como un sistema abierto y no como cerrado, ya que depende del medio ambiente en que se desarrolla por lo que debe interactuar con este, sin embargo hay Áreas de las Empresas que por seguridad debe mantenerse como un sistema exclusivo el cual generará y protegerá su propia información, sin llegar a ser cerrado, pues interactúa con su medio ambiente, sin embargo por las características de sus funciones y obligaciones se encuentra restringido a un grupo reducido de personas.

Con respecto a la Empresa en estudio, cabe mencionar que uno de los graves problemas es que juega un papel incongruente, ya que por una parte se comporta como un sistema abierto al permitir que personas externas contribuyan en las labores a diario de la Organización, y a su vez funciona como un sistema cerrado al no incluir a los colaboradores externos dentro de este sistema, generando en la actualidad graves problemas, ya que existen dos subsistemas (el de los colaboradores contratados y el de los contratados por Outsourcing, los cuales interactúan entre si para el logro de objetivos, sin embargo los empleados por Outsourcing son desvalorizados por la mayoría de la gente, ya que dichos trabajadores son minoría, sin embargo dentro de la empresa no se comprende el papel fundamental que tienen dentro de la operación de esta, lo que genera por ejemplo que en cuanto se presenta una oportunidad laboral que les ofrezca una estabilidad, dichos colaboradores deciden cambiar de Empresa.

Después de haber revisado las Teorías Administrativas más importantes para el desarrollo de este trabajo, podemos decir que las teorías administrativas tuvieron un papel muy importante en la concepción que existe actualmente de lo que es la Administración; de hay que se señale a Taylor por no considerar al factor humano; posteriormente Maslow con su escala de valores nos da la forma estructural de los diversos niveles de motivaciones del ser humano; Mc Gregor, aporta los principios de la Teoría X y Y en donde nos hace ver que el comportamiento de las personas muchas veces era el reflejo del trato que recibían por parte de los demás.

En conclusión las Organizaciones que quieren sobrevivir dice Ramón Costa que “Deben empezar a tratar a sus empleados como lo que son: El activo más importante de la Empresa”.¹⁹

¹⁹ Costa, Ramón. “La Empresa hacia 2010”. Editorial Alfaomega Marcombo. México. 1997. p. 143



CAPÍTULO IV. RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA

Cuando buscamos en una empresa generar un cambio en la Cultura Organizacional, no solo podemos tomar como base las Escuelas de la Administración, sino que es necesario hablar de la Responsabilidad Social de la Organización ya que está es de fundamental relevancia para que dicho cambio se pueda llevar a cabo.

El tema de la responsabilidad social recibió atención antes de la década de los 60's, sin embargo fue la preocupación de la sociedad por las cuestiones sociales lo que causó que los empresarios comenzarán a preocuparse por la responsabilidad social.

El concepto de Responsabilidad Social, como muchos otros, tiene distintos significados. A continuación se especifican algunas definiciones que pueden servir de guía para entender el concepto de la mejor manera. Estas definiciones se refieren específicamente a la Responsabilidad Social Corporativa o de las Empresas, las cuales cita Robert Frederick, en su libro *Ética en los Negocios*:

“El Instituto Ethos Brasil la define como: “Responsabilidad social es la forma de conducir los negocios de una empresa de tal modo que esta se convierta en co-responsable por el desenvolvimiento social. Una empresa socialmente responsable es aquella que posee la capacidad de escuchar los intereses de las diferentes partes (accionistas, empleados, prestadores de servicios, proveedores, consumidores, comunidad, gobierno y medio ambiente) e incorporarlos en el planeamiento de sus actividades, buscando atender las demandas de todos ellos, no únicamente de los accionistas o propietarios”.

Lord Holme y Richard Watts, de World Business Council for Sustainable Development dicen que “Responsabilidad social es el continuo compromiso de los negocios para conducirse éticamente y contribuir al desarrollo económico mientras mejoran la calidad de vida de sus empleados y familias, así como de la comunidad local y sociedad en general”:

Para la asociación Business for Social Responsibility, Responsabilidad Social es "lograr con éxito comercial en formas que honren los valores éticos y respeto por la gente, comunidades y el ambiente natural. Conduciendo las expectativas legales, éticas, comerciales y otras que la sociedad tiene de los negocios, y haciendo decisiones que balancean de modo justo las demandas de todos los públicos de interés clave".

European Green Paper, dice que “Responsabilidad social es esencialmente un concepto por el que las compañías deciden voluntariamente contribuir a una mejor sociedad y a un ambiente más limpio”.¹

Una vez citadas dichas definiciones, nos podemos ir adentrando en lo que es la responsabilidad Social. Como mencionamos en párrafos anteriores durante la década de los 60's se dieron cambios sociales radicales los cuales afectaron a las empresas y su Administración. Robert Frederick cita en su libro “La ética en los negocios” a Rogene Buchholz y Sandra Rosenthal cuando menciona que “El interés en los derechos civiles de las minorías, la igualdad de los derechos de las mujeres, la protección del medio ambiente natural, la seguridad y la salud en el trabajo, y una amplia gama de inquietudes de los consumidores, han producido efectos trascendentales en las Organizaciones.”²

Este enunciado que se cita, es parte medular de lo que hoy conocemos como Responsabilidad Social, ya que se deriva del interés de las Organizaciones por satisfacer las necesidades básicas de sus clientes, tanto externos como internos, lo que las lleva a tomar conciencia y compromiso por adoptar una Responsabilidad Social que satisfaga dichas necesidades.

¹ Frederick, Robert. “La ética en los negocios”. Editorial Oxford University Press. Inglaterra. 2001. pp. 363-364

² Ibidem. pp..366-367



En aquellos tiempos surgió un serio debate entre las Empresas que estaban a favor de la Responsabilidad social y los que estaban en contra. Robert Frederick menciona “que los partidarios del concepto expusieron siete puntos:

1. Las compañías tienen que adaptarse al cambio social si esperan sobrevivir.
2. Deben adoptar un punto de vista de largo plazo de sus propios intereses, y contribuir a solucionar los problemas sociales con el propósito de crear un mejor ambiente para desenvolvimiento.
3. Las compañías se formarán una imagen pública si son responsables en el aspecto social.
4. Es posible evitar la regulación gubernamental si las empresas satisfacen las expectativas sociales cambiantes de la sociedad.
5. las compañías cuentan con enormes recursos que serían útiles para resolver problemas sociales.
6. Es factible transformar los problemas sociales en oportunidades de negocios lucrativos.
7. las compañías tienen la obligación moral de contribuir a resolver los problemas sociales que han creado o perturbado.

Mientras tanto los oponentes a este concepto formularon sus propios argumentos, he aquí algunos de ellos.

1. El concepto de responsabilidad social no ofrece ningún mecanismo para determinar la responsabilidad relativa al uso de los recursos corporativos.
2. Los Gerentes están obligados legalmente y éticamente a obtener el índice de rendimiento más alto posible sobre la inversión de los accionistas.
3. La responsabilidad social representa una amenaza a la naturaleza pluralista de nuestra sociedad.
4. Los ejecutivos de las compañías tienen poca experiencia y poco o ningún incentivo para solucionar los problemas sociales.
5. la responsabilidad social es, en esencia, una doctrina subversiva que debilitaría los cimientos del sistema de la libre empresa.”³

Tomando en cuenta estos puntos de vista a favor y en contra de la Responsabilidad social, considero que, aunque desde el punto de vista económico puede no resultar rentable el interesarse por ser una empresa socialmente responsable, es innegable que como se menciono anteriormente esta responsabilidad es indispensable para crear una buena imagen de la Institución, quizá esto no se pueda cuantificar sin embargo las recomendaciones y comentarios que se hace a cerca de una Empresa socialmente responsable, pueden elevar el número de ventas o el valor de sus inversiones en un nivel considerable.

A. Responsabilidad Social en la Ley Federal del Trabajo

Es necesario fundamentar la Responsabilidad social de acuerdo a la Ley Federal del trabajo y aunque no existe un artículo como tal que defina este concepto, tome fragmentos de artículos de mencionada Ley, los cuales permiten concebir el compromiso que deben adquirir las Organizaciones, para considerarse como una Empresa Socialmente Responsable.

Artículo 3o. El trabajo es un derecho y un deber sociales. No es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.

No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social.

Asimismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

Artículo 136. Toda empresa agrícola, industrial, minera o de cualquier otra clase de trabajo, esta obligada a proporcionar a los trabajadores habitaciones cómodas e higiénicas. Para dar cumplimiento a esta

³ Frederick, Robert. *Op. Cit.* pp. 367-368



obligación, las empresas deberán aportar al fondo nacional de la vivienda el cinco por ciento sobre los salarios de los trabajadores a su servicio.

Artículo 137. El fondo nacional de la vivienda tendrá por objeto crear sistemas de financiamiento que permitan obtener crédito barato y suficiente para adquirir en propiedad habitaciones cómodas e higiénicas, para la construcción, reparación, o mejoras de sus casas habitación y para el pago de pasivos adquiridos por estos conceptos.

Artículo 141. Las aportaciones al fondo nacional de la vivienda son gastos de previsión social de las empresas y se aplicaran en su totalidad a constituir depósitos en favor de los trabajadores que se sujetaran a las bases siguientes:

- I. En los casos de incapacidad total permanente, de incapacidad parcial permanente, cuando esta sea del 50% o mas; de invalidez definitiva, en los términos de la ley del seguro social; de jubilación; o de muerte del trabajador, se entregara el total de los depósitos constituidos, a el o sus beneficiarios, con una cantidad adicional igual a dichos depósitos, en los términos de la ley, a que se refiere el artículo 139;
- II. Cuando el trabajador deje de estar sujeto a una relación de trabajo y cuente con 50 o mas años de edad, tendrá derecho a que se le haga entrega del total de los depósitos que se hubieren hecho a su favor, en los términos de la ley del instituto del fondo nacional de la vivienda para los trabajadores.
- IV. En caso de incapacidad total permanente, de jubilación o de muerte del trabajador, se entregara el total de los depósitos constituidos a el o a sus beneficiarios con una cantidad adicional igual a dichos depósitos, en los términos de la ley a que se refiere el artículo 139;
- V. Cuando el trabajador deje de estar sujeto a una relación de trabajo y cuente con 50 o mas años de edad, tendrá derecho a que se le haga entrega del total de los depósitos que se hubieren hecho a su favor, en los términos de la ley del instituto del fondo nacional de la vivienda para los trabajadores;

Artículo 143. Para los efectos de este capítulo el salario a que se refiere el artículo 136 se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, y las gratificaciones, percepciones, alimentación, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por sus servicios; no se tomaran en cuenta dada su naturaleza, los siguientes conceptos:

- a. los instrumentos de trabajo, tales como herramientas, ropa y otros similares;
- b. el ahorro, cuando se integre por un deposito de cantidad semanal o mensual igual del trabajador y de la empresa; y las cantidades otorgadas por el patrón para fines sociales o sindicales;
- c. las aportaciones al instituto de fondo nacional de la vivienda para los trabajadores y las participaciones en las utilidades de las empresas;
- d. la alimentación y la habitación cuando no se proporcionen gratuitamente al trabajador, así como las despensas;
- e. los premios por asistencia;
- f. los pagos por tiempo extraordinario, salvo cuando este tipo de servicios este pactado en forma de tiempo fijo;
- g. las cuotas al instituto mexicano del seguro social a cargo del trabajador que cubran las empresas.

Artículo 144. Se tendrá como salario máximo para el pago de las aportaciones el equivalente a diez veces el salario mínimo general del área geográfica de aplicación que corresponda.

Artículo 145. Los créditos que se otorguen por el organismo que administre el fondo nacional de la vivienda, estarán cubiertos por un seguro, para los casos de incapacidad total permanente o de muerte, que libere al trabajador o a sus beneficiarios de las obligaciones, gravámenes o limitaciones de dominio a favor del citado organismo, derivadas de esos créditos.

Para tales efectos, se entenderá por incapacidad total permanente la perdida de facultades o aptitudes de una persona, que la imposibiliten para desempeñar cualquier trabajo por el resto de su vida, cualquiera que sea la naturaleza del riesgo que la haya producido.



Tratándose de los casos de incapacidad parcial permanente, cuando esta sea del 50% o mas, o invalidez definitiva, se liberara al trabajador acreditado del adeudo, los gravámenes o limitaciones de dominio a favor del instituto, siempre y cuando no sea sujeto de una nueva relación de trabajo por un periodo mínimo de dos años, lapso durante el cual gozara de una prórroga sin causa de intereses, para el pago de su crédito. La existencia de cualquiera de estos supuestos deberá comprobarse ante el instituto del fondo nacional de la vivienda para los trabajadores, dentro del mes siguiente a la fecha en que se determinen.

Artículo 151. Cuando las habitaciones se den en arrendamiento a los trabajadores, la renta no podrá exceder del medio por ciento mensual del valor catastral de la finca y se observaran las normas siguientes:

- I. Las empresas están obligadas a mantenerlas en condiciones de habitabilidad y a hacer oportunamente las reparaciones necesarias y convenientes:
- II. Los trabajadores tienen las obligaciones siguientes:
 - a) pagar las rentas.
 - b) cuidar de la habitación como si fuera propia.
 - c) poner en conocimiento de la empresa los defectos o deterioros que observen.
 - d) desocupar las habitaciones a la terminación de las relaciones de trabajo dentro de un termino de cuarenta y cinco días y
- III. Esta prohibido a los trabajadores:
 - a) usar la habitación para fines distintos de los señalados en este capitulo.
 - b) subarrendar las habitaciones.

Artículo 152. Los trabajadores tendrán derecho a ejercitar ante las juntas de conciliación y arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven del incumplimiento de las obligaciones impuestas en este capitulo.

Artículo 164. Las mujeres disfrutan de los mismos derechos y tienen las mismas obligaciones que los hombres.

Artículo 165. Las modalidades que se consignan en este capitulo tienen como propósito fundamental, la protección de la maternidad.

Artículo 167. ...son labores peligrosas o insalubres las que, por la naturaleza del trabajo, por las condiciones físicas, químicas y biológicas del medio en que se presta, o por la composición de la materia prima que se utilice, son capaces de actuar sobre la vida y la salud física y mental de la mujer en estado de gestación, o del producto.

Artículo 170. Las madres trabajadoras tendrán los siguientes derechos:

- I. Durante el periodo del embarazo, no realizaran trabajos que exijan esfuerzos considerables y signifiquen un peligro para su salud en relación con la gestación, tales como levantar, tirar o empujar grandes pesos, que produzcan trepidación, estar de pie durante largo tiempo o que actúen o puedan alterar su estado psíquico y nervioso;

Artículo 171. Los servicios de guardería infantil se prestaran por el instituto mexicano del seguro social, de conformidad con su ley y disposiciones reglamentarias.

Artículo 172. En los establecimientos en que trabajen mujeres, el patrón debe mantener un numero suficiente de asientos o sillas a disposición de las madres trabajadoras.

Artículo 173. El trabajo de los mayores de catorce años menores de dieciséis queda sujeto a vigilancia y protección especiales de la inspección del trabajo.

Artículo 175. Queda prohibida la utilización del trabajo de los menores:

I. De dieciséis años, en:

- A) Expendios de bebidas embriagantes de consumo inmediato.
- B) Trabajos susceptibles de afectar su moralidad o sus buenas costumbres.
- C) Trabajos ambulantes, salvo autorización especial de la inspección de trabajo.
- D) Trabajos subterráneos o submarinos.
- E) Labores peligrosas o insalubres.
- F) Trabajos superiores a sus fuerzas y los que puedan impedir o retardar su desarrollo físico normal.
- G) Establecimientos no industriales después de las diez de la noche.
- H) Los demás que determinen las leyes...

Como mencione al comenzar a enumerar dichos artículos, no existe una definición como tal de Responsabilidad Social, sin embargo considero que los artículos mencionados anteriormente, son básicos para que una Empresa, se considere socialmente responsable.

B. Responsabilidad Social en Afianzadora

En Afianzador el compromiso con la responsabilidad social forma parte integral de la cultura corporativa. Reconoce la importancia de operar nuestros negocios para crear valor económico y social para sus colaboradores y para las comunidades en donde opera, así como la de preservar del planeta para futuras generaciones.

A continuación cito lo que es Responsabilidad social para Afianzadora: "Buscamos fomentar el bienestar de nuestros colaboradores y sus familias; invertir en nuestras comunidades, promover una mayor cultura, respetar la diversidad cultural y reducir nuestros impactos ambientales a través de prácticas de negocio sustentables. En este esfuerzo por ser una organización aún más responsable, tomamos en cuenta a cada uno de nuestros públicos de interés.

En este ámbito la Guía de Cultura Corporativa de Afianzadora menciona que: "Nuestra visión de responsabilidad corporativa comprende lo siguiente:

- Calidad de vida para nuestros colaboradores
- Creación de valor social para nuestras comunidades
- Reducir el impacto ambiental
- Contribuir al desarrollo económico"⁴

Los lineamientos para ser socialmente responsable se materializaron en un "acuerdo mundial", el cual surgió en la Cumbre Económica Mundial de Davos en 1999, en la cual el Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan, invitó a las Empresas a que cooperaran demostrando una ciudadanía global donde quiera que fuera su campo de acción. Este acuerdo incluía tres áreas específicas en las que existe un consenso internacional compartido: Derechos Humanos, Condiciones de Trabajo y Protección al Medio Ambiente.

Sin embargo; el pacto mundial no es un instrumento regulador, es decir no vigila, ni impone, ni evalúa la conducta o las acciones de las Empresas. Se podría decir que el Pacto Mundial se apoya en la responsabilidad ante el público, en la transparencia y en el interés bien entendido de las empresas, de los trabajadores y de la sociedad civil, para poner en marcha acciones sustantivas comunes en pro de los principios en los que se basa el Pacto.

El acuerdo se basa en diez principios, el cumplir con ellos es lo que efectivamente le da la calidad de Responsabilidad Social a determinada Empresa, a los principios que Afianzadora se apega se citan en la Guía de Cultura Corporativa de Afianzadora siendo los siguientes:

⁴ "Guía de Cultura Corporativa de Afianzadora". p. 2



“Derechos Humanos

Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos reconocidos internacionalmente dentro de su esfera de influencia.

Deben asegurarse de no actuar como cómplices de violaciones de los derechos humanos.

Trabajo

Se pide a las empresas que apoyen la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.

Que promuevan la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio.

Que promuevan la abolición efectiva del trabajo infantil.

Que promuevan la eliminación de la discriminación en relación con el empleo y la ocupación.

Medio Ambiente

Las empresas deben apoyar un criterio de precaución respecto de los problemas ambientales.

Apoyar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental.

Fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías ecológicamente racionales.

Las empresas deberán trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno.”⁵

Para Afianzadora es fundamental el rol que juega dentro de la Sociedad, por tal motivo en recientes fechas se obtuvo la certificación de Empresa Socialmente Responsable, por lo que la empresa está comprometida a contratar a cualquier persona, sin importar si tiene alguna discapacidad, religión o afinidad política.

Dentro de sus actividades sociales Afianzadora realiza donaciones a Instituciones de Beneficencia con el fin de apoyar en el cuidado, manutención y educación de personas que no cuentan con la capacidad económica o psicológica para hacerlo, por lo que acuden a dichas Instituciones.

Para que la Empresa pueda desarrollar el concepto de Responsabilidad Social, es necesario que tenga en cuenta la misión, visión, filosofía y valores de la misma, para que en base a estos, desarrolle las acciones necesarias para crear el ambiente adecuado que permita generar una conciencia social que alcance a todos los niveles de la Organización y que a su vez se refleje a la sociedad en que se desenvuelve.

Debido a esto es necesario mencionar dichos conceptos desarrollados en la Empresa en estudio, los cuales se plasman en la Guía de Cultura Corporativa de Afianzadora y se presentan a continuación:

C. Misión de Afianzadora

Ser una empresa que ofrece certeza y respaldo en el cumplimiento de obligaciones, a través de un servicio personalizado de alta calidad y con el uso de tecnología de vanguardia, participando en el desarrollo económico y social de nuestro país, por medio del trabajo basado en la confianza, compromiso y comunicación que permita nuestra permanencia y estabilidad a largo plazo, generando valor a nuestros clientes, colaboradores, agentes, reaseguradores y accionistas.

⁵ Ibidem. p. 4



D. Visión de Afianzadora

Contribuir al bien común, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes en la garantía del cumplimiento de obligaciones, de manera rentable.

Afianzadora brinda la certeza que el cliente requiere para hacer realidad sus proyectos, dentro del marco de la ética y del derecho, como deudor o acreedor de obligaciones. Siempre cerca de usted y sus proyectos, siempre dispuestos a servirle eficientemente, queremos que el cumplimiento de obligaciones se traduzca en nuevas posibilidades de crecimiento, con la sólida base que para cualquier negocio es, la certeza.

E. Filosofía de Afianzadora

Ser una empresa que base su desarrollo en los valores de integridad, respeto, tolerancia, responsabilidad, compromiso y sobre todo trabajo en equipo integrando a todos sus Colaboradores como parte fundamental de la Organización y no como empleados, buscando satisfacer sus necesidades, generando un sentimiento de pertenencia que permita desarrollarnos de manera conjunta para el logro de objetivos comunes y específicos; siendo que ellos son nuestros clientes internos y los que nos representarán en el mercado.

F. Valores de Afianzadora

Afianzadora, ha fomentado la vivencia de principios éticos en su diario que hacer de acuerdo con los valores que conforman su filosofía empresarial, Nuestros valores son:

- Respeto
- Honradez
- Excelencia
- Confidencialidad
- Servicio
- Honestidad
- Integridad
- Innovación
- Trabajo en Equipo
- Profesionalismo

G. Fortalezas de Afianzadora

- Ser parte del grupo asegurador internacional más importante a nivel internacional
- Tener el respaldo de los principales reaseguradores
- Enfoque orientado hacia el cliente 300 agentes mandatarios en línea para ofrecer un mejor servicio
- Compromiso en el cumplimiento de las obligaciones
- Búsqueda de ser para nuestros clientes un socio de negocios, líder de productos y servicio de fianza con fuertes valores agregados.



H. Objeto Social de Afianzadora

Afianzadora, es una institución de fianzas que tiene, de acuerdo con su autorización y estatutos, las siguientes facultades:

- *Practicar toda clase de operaciones de afianzamiento en todos los ramos permitidos por la Legislación Mexicana.*
- *Efectuar las operaciones de afianzamiento tanto a nivel nacional como internacional, a excepción del cofianzamiento que sólo se podrá llevar a cabo con instituciones de fianzas mexicanas.”*

I. Compromiso Institucional para Afianzadora

Afianzadora tiene adquiridos diferentes compromisos con iniciativas nacionales e internacionales, que tienen como objetivo promover el desarrollo sostenible. La adhesión a estas iniciativas permite a la compañía identificarse con una mejor actuación en materia de responsabilidad corporativa y favorece la inversión socialmente responsable.

Una vez que hablamos de las que considero las más importantes Escuelas de la Administración, para el desarrollo del presente trabajo, así como de la responsabilidad social de la misma; estamos en posibilidades de comenzar a analizar el proceso de empleo, el cual nos servirá como punto de partida para determinar las ventajas y desventajas del Outsourcing, ya que al revisar como es que se da el proceso de empleo dentro de Afianzadora, podremos definir los factores que influyen para que esta moda del Outsourcing, se convierta en desventaja para esta Compañía.

J. Objeto Social

Afianzadora Insurgentes, S.A. de C.V. es una institución de fianzas que tiene, de acuerdo con su autorización y estatutos, las siguientes facultades:

Practicar toda clase de operaciones de afianzamiento en todos los ramos permitidos por la Legislación Mexicana.

Efectuar las operaciones de afianzamiento tanto a nivel nacional como internacional, a excepción del cofianzamiento que sólo se podrá llevar a cabo con instituciones de fianzas mexicanas.

Para desarrollar estas funciones inherentes a su autorización, Afianzadora necesita realizar muchas actividades colaterales como son las siguientes:

- ***Establecer oficinas y sucursales***
- Afianzadora Insurgentes, S.A. de C.V. tiene la facultad de establecer las oficinas y sucursales que juzgue necesarias, tanto en la República Mexicana como en el extranjero, previa autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- ***Adquirir bienes muebles e inmuebles***
- Afianzadora Insurgentes, S.A. de C.V. tiene la facultad de adquirir toda clase de bienes muebles e inmuebles permitidos por la Ley y convenientes a su objeto.
- Afianzadora Insurgentes, S.A. de C.V. tiene la facultad de invertir sus reservas en los bienes y créditos previstos en la Ley de la Materia.
- ***Enajenar los bienes de su propiedad***
- Afianzadora Insurgentes, S.A. de C.V. tiene la facultad de enajenar los bienes inmuebles de su propiedad y celebrar los contratos que procedan, de acuerdo con las leyes aplicables.⁶

⁶ Ibidem. pp. 4-6



Podemos concluir que para que dicha Responsabilidad Social se de, la Empresa debe tomar en cuenta conceptos como integración de personal, motivación y seguridad en el trabajo, lo cual generará en los colaboradores un sentimiento de pertenencia así como un compromiso por contribuir en los logros de la Empresa.

Como hemos visto las condiciones y la legislación que existe en Afianzadora genera el ambiente y las condiciones propicias para desarrollar el concepto de Responsabilidad Social, simplemente es necesario que se ponga en práctica el compromiso Institucional de la Empresa, para que todos los integrantes de la Organización coadyuven en el cumplimiento de dicha Responsabilidad de tal manera que obtengan beneficios para la Institución, sus integrantes y la Sociedad en la que se desempeña.

La necesidad de Responsabilidad Social, no la podemos delimitar simplemente a nuestro país, ya que como lo mencionamos a lo largo de este capítulo tiene alcances a nivel internacional, inclusive podemos decir que en continentes como el europeo, este concepto ya esta más arraigado, puesto que con el paso del tiempo se ha ido dando un cambio de pensamiento entre los empresarios, sus colaboradores y la sociedad, intentando desarrollar una relación de ganar-ganar.

La Responsabilidad Social se fundamenta en nuestra Ley Federal del Trabajo, aunque no define tal concepto, si establece características, derechos y obligaciones para que las Empresas y sus integrantes cumplan con la Responsabilidad Social, lo que desemboca en el compromiso por ser una Organización socialmente responsable de la Empresa en estudio, ya que fundamentalmente sus compromisos en la Legislación mexicana y los complementa con conceptos del extranjero.



CAPÍTULO V. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

“Es ante todo el proceso técnico-administrativo que condiciona en gran medida la eficiencia de una Empresa, el éxito de esta y la calidad de los bienes y servicios que puede producir.”¹ Es así como Raymundo Amaro percibe el proceso administrativo en las empresas, derivando de esto el proceso de proveer a la empresa de personal tiene un papel fundamental para que dicho proceso tenga éxito.

Antes de Hablar del Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación es importante definir de que tipo de Empresa se esta hablando.

En México existen catorce Afianzadoras autorizadas para operar, debido a esto es de vital importancia que la Empresa Afianzadora sea capaz de allegarse del Recurso Humano adecuado para llevar acabo sus operaciones, y al existir una cartera pequeña de los candidatos que puedan contar con experiencia en fianzas se vuelve fundamental contar con un Manual de Reclutamiento y Selección adecuado para evitar la rotación de personal, tomando un papel indispensable el hecho de que la gente sea contratada por la misma Empresa y no por Outsorcing.

A. Política General de Personal

En toda Organización es necesario fijar una norma de acción en general, en la que se establezca la manera en que se deben de conducir los integrantes del Área de Recursos Humanos y en especial los responsables del proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal, el Área responsable de este proceso en Afianzadora es la Gerencia de Desarrollo Organizacional integrada por el Analista de Desarrollo Organizacional y el Gerente de Desarrollo Organizacional.

El Autor Joaquín Rodríguez señala que una “Política general de personal trata de los criterios generales que sirven para orientar la acción, al mismo tiempo que se fijan límites y enfoques bajo los cuales aquélla habrá de realizarse.”²

Al respecto, el mismo Autor menciona que existen dos tipos de políticas de personal las cuales son:

“De *tipo general*, en las que es preeminente el Recurso Humano sobre todos los demás.

De *tipo particular*, dirigidas a los campos específicos de esta materia, por ejemplo: Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal.”³

B. Planeación de Recursos humanos

Para que se lleve de forma correcta el proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal, es necesario que la Empresa tenga una correcta planeación de los Recursos Humanos, para realizar dicha planeación el Autor Joaquín Rodríguez menciona que “se debe realizar un análisis de la Organización en la cual se debe incluir:

- Inventario de Habilidades
- Análisis de vacantes actuales y esperadas
- Análisis de la reducción o expansión de los departamentos.

¹ Amaro Guzmán, Raymundo. “Administración de Personal”. México. Editorial Limusa. 1997. p. 16

² Rodríguez Valencia, Joaquín. *Op. Cit.* p. 112.

³ *Ibidem.* p. 112



Después se elaboran:

- Planes para cambios o reducciones internas en el personal
- Planes para dotación, capacitación y desarrollo de personal.”⁴

Dicha planeación debe ser cambiante y capaz de responder a los cambios que se dan en su medio ambiente derivado de tecnología, mercado de trabajo, leyes y otros aspectos sociales y culturales.

C. Definiciones sobre planeación de Recursos Humanos

Para generar nuestra propia definición de planeación de Recursos Humanos tomamos las definiciones citadas por Joaquín Rodríguez, las cuales las presento a continuación:

Coleman: “Es el Proceso para determinar los requerimientos de las fuerzas de trabajo y los medios para lograr dichos requerimientos, con el fin de realizar los planes integrales de la empresa”

Byars y Rue: “El Proceso mediante el cual una organización se asegura de que tiene el número u el tipo correcto de personal, en los puestos correctos, en el momento adecuado, y que hacen aquellas cosas para las cuales ellos son más útiles económicamente”.

Heneman-Schwab: “El proceso utilizado para establecer los objetivos en el área de recursos humanos y para desarrollar estrategias adecuadas para alcanzar esos objetivos”.⁵

Una vez revisadas dichas definiciones podemos decir que la Planeación de Recursos Humanos es el proceso por medio del cual la Empresa analiza, evalúa y determina el personal con que cuenta y el que requiere para que se cumplan los objetivos de la Organización.

D. Proceso de Empleo

Una vez que se tiene hecha la planeación de los Recursos Humanos podemos comenzar a hablar del Reclutamiento de Personal.

En cualquier Empresa del mundo el factor de producción más importante son las Personas, por eso es que es tan importante el proceso de Reclutamiento del personal apropiado para la Organización.

De aquí deriva la importancia que tiene en la Empresa el Área de Desarrollo Organizacional, ya que esta es la encargada de proveer dicho recurso, y la encargada de lograr que el personal de nuevo ingreso afecte de forma satisfactoria la productividad de la Organización, logrando que interactúe y se combine con los demás recursos para lograr los objetivos.

E. Reclutamiento de Personal

Con el proceso de reclutamiento se inicia una de las actividades más importantes de las organizaciones, como lo es la de detectar en donde debe dirigirse la Empresa para adquirir los Recursos Humanos que requiera.

En ocasiones la necesidad de personal, se conoce con anticipación, sin embargo en otras ocasiones el departamento de personal se enfrenta a renuncias de un día para otro, a requerimientos de personal urgentes, las cuales deben cubrirse de manera inmediata.

⁴ Ibidem. p. 117

⁵ Rodríguez Valencia, Joaquín. *Op. Cit.* p. 118



El Autor Simón Dolan señala que: “El propósito del reclutamiento es obtener un número suficiente de candidatos potencialmente cualificados para los puestos a cubrir y entre los cuales poder elegir.”⁶

F. Requisitos previos al Proceso de Reclutamiento

El Proceso de Reclutamiento y selección comienza cuando se genera la vacante, que puede ser de nueva creación, resultado de alguna promoción interna, renuncia o despido.

Los requisitos previos tienen como objetivo, orientar al encargado de reclutar, sobre los puntos a considerar para llevar a cabo un adecuado reclutamiento.

Joaquín Rodríguez Valencia, señala que “dichos requisitos son:

- a) La requisición o solicitud al departamento de personal
- b) Políticas de Personal
- c) Análisis de puestos.”⁷

Dichos requisitos previos considero que son fundamentales para llevar a cabo un correcto Reclutamiento, ya que si tomamos en cuenta estos tres puntos será más factible que el nuevo colaborador sea el adecuado para ocupar el puesto.

G. Definición de Reclutamiento

El Autor del libro “Administración moderna de personal”, mencionado en el tema anterior, cita a distintos autores a cerca de la definición de reclutamiento, las cuales son:

Sánchez Barriga: “Es un proceso que tiene por objetivo abastecer a la empresa de mayor número de solicitudes, para contar con las mejores oportunidades de escoger entre varios candidatos, los idóneos.”

Idalberto Chiavenato: “Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de ocupar cargos, dentro de la Organización.”⁸

Simón Dolan: “Es un conjunto de actividades y procesos encaminados a obtener, de acuerdo a la legislación, el número suficiente de personas adecuadas en el momento y lugar oportunos, de forma que tanto las personas como la Organización puedan elegir en función de sus intereses a corto y largo plazo.”⁹

Derivado de esto podemos concluir que reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados y calificados para ocupar las vacantes existentes en una Empresa.

El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo; de esta manera se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados. Dentro del proceso de

⁶ Dolan, Simon. “La Gestión de los Recursos Humanos, preparando profesionales para el siglo XXI”. 2ª ed. Editorial Mc Graw Hill. México. 2000. p. 71

⁷ Rodríguez Valencia, Joaquín. *Op. Cit.* p. 137

⁸ Rodríguez Valencia, Joaquín. *Op. Cit.* p. 138-139

⁹ Dolan, Simon. *Op. Cit.* p. 382



reclutamiento existen limitantes las cuales harán que varíe la forma en que el Analista de Organización reclute, debiéndose apegar a políticas de personal, requisitos impuestos por el área que lo solicita, entre otros.

H. Proceso de Reclutamiento

Cabe señalar que el proceso de reclutamiento en Afianzadora se da solo para mandos medios y altos ya que los puestos de analistas hoy en día son reclutados por la Empresa de Outsourcing, sin embargo uno de los objetivos del presente trabajo es que dicho reclutamiento sea para todos y cada uno de los puestos de la organización.

Para que se lleve a cabo dicho reclutamiento, la Empresa debe basar su búsqueda en el Catalogo de puestos, para lo cual a continuación se presenta; cabe mencionar que los puestos que se encuentran en **negritas** son los contratados por Outsourcing.



**AFIANZADORA
S.A. de C.V.**

1. Catálogo de puestos del Área de Recursos Humanos

1. Subdirector de Recursos Humanos
2. Gerente de Desarrollo Organizacional.
 - a. Jefe de Cultura Organizacional
 - 1) **Analista de Cultura Organizacional**
 - b. **Analista de Desarrollo Organizacional**
 - c. **Analista de Capacitación.**
3. Gerente de Nómina y Obligaciones
 - a. **Analista de Nómina y Obligaciones Gubernamentales (2).**

Fecha de elaboración: 19 de octubre de 2006



**AFIANZADORA
S.A. de C.V.**

2. Catálogo de puestos del Área de Finanzas y Administración

1. Subdirector de Finanzas y Administración
2. Gerente de Auditoría
 - a. **Analista de Auditoría**
3. Gerente de Contraloría
 - a. **Analista de Contraloría**
4. Gerente de Tesorería
 - a. **Jefe de Tesorería**
 - b. **Analista de cobranza extrajudicial**
 - c. **Analista de cobranza y comisiones (2)**
5. Gerente de Servicios Generales
 - a. **Encargado de Mantenimiento**
 - b. **Analista de Control Activo Fijo y Archivo Muerto General**
 - c. **Analista de Administración de Inmuebles Adjudicados y Venta**
 - d. **Adquisiciones y Control de Renta**
 - e. **Analista de Correspondencia**
 - f. **Mensajero.**

Fecha de elaboración: 19 de octubre de 2006



**AFIANZADORA
S.A. de C.V.**

3. Catálogo de puestos del Área de Suscripción

1. Subdirección de Suscripción
2. Gerente de Ventas
 - a. **Ejecutivos de Ventas (63)**
 - b. **Analista de Registro de ventas (3)**
 - c. **Mensajero (2)**
 - d. **Archivista (3)**
3. Gerente de control
 - a. **Analista de control de emisión**
4. Gerente de Administración de sucursales
 - a. **Analista regional de administración de ventas (3)**
5. Gerente de Reaseguro
 - a. **Ejecutivos de Reaseguro (5)**
 - b. **Analista de viabilidad de Reaseguro (2)**
 - c. **Analista de Reaseguro y Reafianzamiento.**

Fecha de elaboración: 19 de octubre de 2006



**AFIANZADORA
S.A. de C.V.**

4. Catálogo de puestos del Área de Contabilidad

1. Subdirector de Contabilidad
2. Gerente de Contabilidad
3. Jefatura de Cuentas por Pagar y Cobrar
 - a. **Analista de Cuentas por Pagar**
 - b. **Analista de Cuentas por Cobrar**
 - c. **Analista de Producción**
4. Jefatura de Conciliaciones
 - a. **Analista de Conciliaciones (2).**

Fecha de elaboración: 19 de octubre de 2006



**AFIANZADORA
S.A. de C.V.**

5. Catálogo de puestos del Área de Sistemas

1. Gerente de Sistemas de información
 - a. **Analista de Sistemas de información**
2. Gerente de operaciones
 - a. **Analista de Diseño de Sistemas (5)**
 - b. **Analista de Soporte técnico (10)**
3. Gerente de infraestructura
 - a. **Analista de infraestructura computacional**
4. Gerente de sistemas corporativos y fianzas
 - a. **Analista sistemas corporativos y fianza regional (5).**

Fecha de elaboración: 19 de octubre de 2006



**AFIANZADORA
S.A. de C.V.**

6. Catálogo de puestos del Área de Jurídico.

1. Subdirección de Jurídico
2. Gerente Jurídico Contencioso
 - a. **Abogado Contencioso (3)**
 - b. **Abogado pasante (3)**
 - c. **Secretaria (1)**
3. Gerente Jurídico Fidelidad
 - a. **Abogado de Fidelidad (3)**
 - b. **Secretaria (1)**
4. Gerente Jurídico de Reclamaciones
 - a. **Abogado de Reclamaciones (3)**
 - b. **Ejecutivo de arrendamiento**
 - c. **Auxiliar jurídico (2)**
 - d. **Secretaria**
5. Gerente Jurídico Regional (3)
 - a. **Abogado Regional (6)**
 - b. **Auxiliar jurídico (6)**
 - c. **Secretaria (3)**
6. Gerente Jurídico de Recuperaciones
 - a. **Subgerente de Administración de reclamaciones**
 - b. **Analista de recuperaciones**
 - c. **Auxiliar de registro de recuperaciones**
 - d. **Analista de registro y control de información jurídico contable**
 - e. **Jefe Abogado**
 - f. **Jefe Administrativo**
 - g. **Ej. De Control Jurídico (2)**
 - h. **Secretaria de Recuperaciones**
7. Gerente Jurídico Fiscal
 - a. **Abogado Fiscal (2)**
 - b. **Abogado pasante**
 - c. **Auxiliar jurídico**
 - d. **Secretaria.**

Fecha de elaboración: 19 de octubre de 2006



**AFIANZADORA
S.A. de C.V.**

7. Catálogo de puestos del Área de Operaciones

1. Gerente de Proyectos especiales
 - a. **Analista de Proyectos especiales**
2. Gerente Planeación estratégica
 - a. **Analista de Planeación estratégica (2)**
3. Gerente de Organización y métodos
 - a. **Analista de Organización y métodos (2)**
4. Gerente de Mercadotecnia
 - a. **Analista de Mercadotecnia**
 - b. **Analista de Relaciones públicas.**

Fecha de elaboración: 19 de octubre de 2006



Una vez que tenemos definido lo que es reclutamiento debemos comenzar a hablar del proceso de Reclutamiento el cual lo podemos dividir en dos grandes etapas que son el determinar y utilizar las fuentes reclutamiento y los medios del mismo.

Simón Dolan dice que para que el proceso tenga éxito debe apegarse a los siete puntos siguientes:

1. Determinar las necesidades actuales y futuras de reclutamiento, partiendo de la información suministrada por la planificación de Recursos Humanos.
2. Suministrar el número suficiente de personas calificadas para los puestos a cubrir.
3. Aumentar la tasa de éxitos en el proceso de selección, al reducir el número de candidatos con insuficiente o excesiva cualificación.
4. Reducir la probabilidad de que los candidatos a los puestos de trabajo, una vez reclutados y seleccionados, abandonen la organización al poco tiempo de incorporarse.
5. Cumplir la normatividad jurídica existente
6. Aumentar la eficiencia individual y de la Organización tanto a corto como a largo plazo.
7. Evaluar la eficiencia de las técnicas y fuentes utilizadas en el proceso de reclutamiento.¹⁰

Estos siete puntos son muy importantes dentro de nuestro estudio, debido a que en la actualidad en Afianzadora hay puntos que no se cumplen, pues en algunos departamentos se trabaja por proyecto lo que hace que no se elijan correctamente a las personas que ocuparan los puestos, ya que por ejemplo si una persona estaba en un proyecto de Finanzas y este termina, probablemente lo transfieran a un proyecto del Área de Jurídico, dejando de lado el perfil del puesto, dando como resultado una operación deficiente.

Entrando a la primera etapa del reclutamiento de las Fuentes de Reclutamiento, Joaquín Rodríguez Valencia las define como: "Los lugares de origen donde se podrán encontrar los reclutamientos humanos necesarios. Este Autor señala que una de las fases más importantes del Reclutamiento es la identificación, selección y mantenimiento de las fuentes que pueden ser utilizadas adecuadamente, como fuentes de candidatos que presentan probabilidades de atender requisitos preestablecidos por la Organización."¹¹

I. Fuentes de Reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento por su parte se pueden dividir en dos: internas y externas.

1. Fuentes Internas

Este tipo de reclutamiento se da cuando se produce la necesidad de cubrir un puesto de trabajo, en donde la Empresa determina cubrir la vacante con su mismo personal o con personal del sindicato o algún recomendado en su caso. Dicho proceso se realiza generalmente por medio de promociones al personal.

2. Fuentes Externas

Este tipo de reclutamiento se da cuando no se pudo obtener a la persona idónea para ocupar el puesto dentro de la organización.

En algunas ocasiones el utilizar este tipo de fuentes de reclutamiento tiene ventajas como son el traer a gente con ideas nuevas, el aprovechar a personas que cuenten con experiencia y capacitación de otras empresas pudiendo ser del mismo ramo.

¹⁰ Dolan, Simon. *Op. Cit.* p. 71

¹¹ Rodríguez Valencia, Joaquín. *Op. Cit.* p. 141



Es prudente señalar que este último punto es muy importante para Afianzadora, ya que debido a la poca cantidad de empresas del ramo, muchas ocasiones se opta por traer a gente que cuente con experiencia, sin embargo se tiene la barrera de que como la Empresa en estudio es el líder en el mercado, los estándares requeridos a personas que vienen de otras Afianzadoras son muy altos.

Algunos tipos de Fuentes Externas son: la bolsa de trabajo de escuelas, universidades o asociaciones, Agencias de colocación, Internet y el Outsourcing.

De aquí deriva el problema fundamental por el que atraviesa Afianzadora, ya que en la actualidad cuenta con 360 empleados de los cuales 79 son contratados por Outsourcing, lo que genera que existan dos tipos de sociedades dentro de la Organización, dando lugar en algunas ocasiones a discriminaciones.

Para hablar de dicho problema es bueno definir lo que es una Empresa de Outsourcing; según Simón Dolan *“son aquellas Organizaciones que ponen a disposición de otras Empresas, con característica temporal, trabajadores contratados por la primera.”*¹²

Debido a esto podemos decir que el personal que presta sus servicios en Afianzadora no pertenece a la Empresa usuaria, y por lo tanto no existirá un reclutamiento como tal (para las personas contratadas de esta manera), ya que el reclutamiento está a cargo de la Empresa de Outsourcing.

J. Medios de Reclutamiento

Para que el reclutamiento surta sus efectos es necesario contar con medios de comunicación los cuales permitan dar a conocer al mercado de candidatos las vacantes disponibles de la Empresa.

El Autor Rodríguez Valencia señala que los medios de reclutamientos *“Son las diferentes formas o conductos que se utilizarán para enviar el mensaje e interesar a los candidatos y así, atraerlos hacia la Organización”*.¹³

Los medios de comunicación que se usan por lo regular son la requisición de personal al sindicato (cuando exista), el periódico, la radio o la televisión, folletos o boletines, entre otros.

Podemos concluir que para que el reclutamiento sea eficaz, no solo hay que tener en cuenta las necesidades de la organización, sino también las de la sociedad y las de los individuos; las necesidades de la sociedad están definidas en la legislación, como lo es la igualdad de oportunidades o el caso de las empresas incluyentes; mientras que las necesidades del individuo primordialmente serían el conseguir el empleo por el que está interesado y conservarlo para lograr una estabilidad económica.

K. Selección de Personal

Derivado del proceso de Reclutamiento viene un subproceso del Proceso general que es el proveer a la Organización de personal.

Dicho proceso comprende la recopilación de información de los candidatos a un puesto de trabajo y la determinación de a quién debe contratarse. La selección se da cuando se tiene un grupo de solicitantes, suficiente con el que se pueda cubrir las características requeridas para ocupar el puesto.

Una vez que tenemos un contexto de lo que es Reclutamiento debemos definir dicho concepto, el “Autor Joaquín Rodríguez dice que la tarea de *reclutamiento* es la de entrar y escoger mediante varias técnicas de divulgación, candidatos que posean los requisitos mínimos para ocupar el puesto vacante; mientras

¹² Dolan, Simon. *Op. Cit.* p. 75

¹³ Rodríguez Valencia, Joaquín. *Op. Cit.* p. 142



que la tarea de *selección* es una actividad de escoger, de opción, de decisión, de filtración de entrada (insumos) de calificación y, por lo tanto, respectiva.

Joaquín Rodríguez cita a otros Autores de los cuales a continuación mencionamos sus definiciones:

Sánchez Barragán: Es un proceso para determinar cuál es dentro de todos los solicitantes las mejores para que puedan adaptar a las descripciones y especificaciones del puesto.

Werther W. Keith D.: Es una serie de etapas específicas que se utilizan para decidir cuáles son los candidatos a los que debería contratarse”.¹⁴

Simón Dolan define la Selección como: “El Proceso de recogida de información con el fin de evaluar y decidir a quién deberá contratarse, de acuerdo a la legislación, para satisfacer los intereses a corto y a largo plazo del individuo y de la Organización.”¹⁵

Derivado de estas definiciones podemos decir que reclutamiento es el proceso mediante el cual el responsable de atraer candidatos viables para ocupar un determinado puesto, debe elegir y determinar cual de los candidatos cuenta con las mejores características para ocupar el puesto.

El proceso de selección comienza cuando un candidato solicita el empleo y termina cuándo se toma la decisión de la contratación.

Un punto muy importante es que el Área de Recursos Humanos (Desarrollo Organizacional, en el caso de Afianzadora) es la responsable de recabar información de los candidatos, dicha información puede ser: comprobando las referencias, realizando las pruebas necesarias para el puesto, a demás de concertar la entrevista preeliminar entre el posible trabajador y su Jefe inmediato.

Para el caso de Afianzadora, el tener un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal que contemple todos los puestos de la Compañía resultaría de gran ayuda, ya que en el Área de Desarrollo Organizacional se persiguen dos objetivos principales los cuales son: la adecuación de la gente contratada al puesto y la eficiencia de está en el puesto asignado; sin embargo al existir colaboradores subcontratados los estándares de eficiencia pasan a un segundo plano para los trabajadores, debido a que como ya lo hemos mencionado, no existe la seguridad laboral necesaria que permita a los trabajadores buscar la especialización de su trabajo, para que por ende se obtenga la eficiencia de sus operaciones.

1. Limitaciones de la Selección

Estas limitaciones al igual que en el caso del Reclutamiento son impuestas por la Organización, por el Jefe inmediato del puesto vacante además del medio ambiente externo.

2. Proceso de Selección

El proceso de selección debe tener como marco de referencia la planeación del Área de Recursos Humanos, el análisis de puestos y el reclutamiento realizado; para que en base a estos factores se elija al candidato adecuado, que será capaz de satisfacer las necesidades de la Organización.

Es muy importante destacar que el seleccionador debe tener en cuenta al momento de tomar la decisión, que en todo momento se debe buscar a la persona con más probabilidades de éxito y que a demás sea de acuerdo a los requisitos del puesto.

¹⁴ Rodríguez Valencia, Joaquín. *Op. Cit.* pp. 142-143.

¹⁵ Dolan, Simon. *Op. Cit.* p. 383



El proceso de selección de acuerdo a Joaquín Rodríguez, “se divide en las siguientes etapas:

- Recepción de solicitantes
- Entrevista preeliminar
- Formas de solicitud
- Pruebas de empleo
- Entrevistas
- Investigación de la historia anterior
- Selección preeliminar en el Departamento de Personal
- Selección final por parte del Supervisor y
- Examen Médico.”¹⁶

El resultado final de dicho proceso son las personas a las que se va a contratar.

Podemos concluir que si se toman en cuenta las etapas en que se debe llevar a cabo la selección, así como los puntos señalados a lo largo del presente tema es muy probable que los nuevos empleados tengan éxito y sean productivos para la Organización.

L. Contratación de Personal

Después de haber llevado a cabo el proceso de Reclutamiento y Selección viene la parte más importante para el nuevo colaborador, la Contratación. Se puede decir que los tres procesos se encuentra interrelacionados, ya que la Contratación es la culminación del proceso, pues aunque existe la inducción es más bien un proceso de Seguimiento al nuevo colaborador

La contratación debe ser considerada como un proceso continuo y dependiente de la selección de personal, ya que sería imposible para las Empresas considerar contratar a una persona sin antes haberla entrevistado y conocido en cuanto a sus características técnicas, académicas y culturales.

De acuerdo a nuestra Ley Federal de Trabajo, la contratación se puede dar de dos formas: contratación individual y contratación colectiva.

1. El Proceso de Contratación

Este proceso consiste en una serie de etapas, que consideran disposiciones legales delimitadas jurídicamente de la siguiente manera:

El Contrato Individual, se basa en Ley Federal del Trabajo artículo 20, define lo que se entiende por relación de trabajo como:

“La presentación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario”.

Por otro lado, contrato individual de Trabajo, se define como:

“Es aquel por virtud del cual, una persona se obliga a presentar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario”.

Artículo 8 define al Trabajador como:

“La persona Física que presenta a otra física o moral, un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario”.

Artículo 10 define al Patrón como:

“La persona Física o Moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores”.

¹⁶ Rodríguez Valencia, Joaquín. *Op. Cit.* pp. 149-150



Artículo 16 define a la empresa como:

“Para los efectos de las normas de trabajo, se entiende por empresa la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios y por establecimiento la unidad técnica que como sucursal, agencia u otra forma semejante, sea parte integrante y contribuya a la realización de los fines de la empresa.”

El Contrato colectivo, se basa en la Ley Federal del Trabajo

El Artículo 286 define al Contrato colectivo de trabajo como:

“El convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con el objeto de establecer las condiciones según las cuales deben presentar el trabajo en una o más empresas o establecimientos”.

Para que el individuo sea considerado como trabajador, debe establecerse la relación laboral, que de acuerdo al artículo 20 de la Ley Federal del Trabajo se define como:

“Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le de origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario.”

Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

La prestación de un trabajo a que se refiere el párrafo primero y el contrato celebrado producen los mismos efectos.”

M. Inducción de Personal

Como lo mencione en el capítulo anterior esta etapa es la parte final de todo el proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal, en esta etapa se intenta empapar al nuevo trabajador en lo que es la Empresa; su misión, visión, filosofía, valores, objetivos, entre otras con el fin de influir en su rendimiento y adaptación.

Joaquín Rodríguez Valencia cita a algunos autores a cerca de la “definición de lo que es inducción, dichas definiciones son las siguientes:

Sánchez Barriga: El proceso de guiar al nuevo trabajador hacia la incorporación de su puesto

Sikula: Se refiere a la orientación de un nuevo empleado, respecto a la organización y su medio ambiente.¹⁷

De estas definiciones podemos obtener la nuestra en donde podemos decir que inducción es el proceso mediante el cual el nuevo empleado es interiorizado a través de la Organización, con la finalidad de que esté conozca los objetivos de la Institución, los haga suyos y se comprometa con ellos.

El proceso de inducción incluye una serie de etapas, que se dividen en dos grandes procesos que son: la inducción a la Organización y la Inducción al puesto.

¹⁷ Ibidem. pp. 149-150



El Autor Rodríguez Valencia menciona que el proceso de inducción debe dividirse en las siguientes etapas:

1. Adaptación al nuevo ambiente de trabajo
2. Inducción al departamento del personal a través de:
 - a. Conferencias
 - b. Películas
 - c. Proyecciones
 - d. Visitas a la empresa.
3. Introducción al puesto, el cual se divide en:
 - a. Presentación del nuevo empleado
 - b. Descripción del puesto a desempeñar
 - c. Mostrarle sitios generales.
4. Incorporación adecuada, a través de:
 - a. Influir su actividad
 - b. Motivar su rendimiento
 - c. Adaptación positiva
 - d. Lograr estabilidad
 - e. Lograr lealtad.¹⁸

Como podemos ver a través del proceso de inducción se introduce al empleado a la Organización, a su actividad y a sus objetivos con la finalidad de influirlo y motivarlo para que haga suyos los objetivos organizacionales y busque la consecución de los mismos; jugando un papel fundamental ya que de una correcta inducción dependerá el desempeño del Empleado.

N. Rotación de Personal

Una vez que se ha hablado del Proceso de empleo, es necesario hablar de un factor que en particular afecta a la Empresa en estudio, que es la Rotación de personal; esta situación es muy recurrente dentro de Afianzadora y sin duda es un caso que se da dentro de todas las Empresas que trabajan con otra de Outsourcing, esto debido a que no ofrecen seguridad a los trabajadores, generando un sentimiento de inestabilidad y necesidad de buscar nuevas opciones que le permitan conseguir la estabilidad económica y social que requieren para construir su futuro.

Para que la Empresa evite este problema es fundamental que adopte medidas de retención de empleados, pudiendo ser muy variadas, sin embargo para que adopte las medidas pertinentes es necesario que se realice un análisis detallado de los factores que influyen en la rotación de personal.

1. Definición de Rotación de Personal

El Autor Simón L. Dolan señala que “El concepto de rotación hace normalmente referencia a los flujos de entradas y salidas de los Recursos Humanos en una Organización, es decir a los intercambios que se producen entre la Organización y su entorno. Sin embargo también cabría utilizar el término Rotación para reflejar las entradas y salidas en un departamento o sección de la Empresa.”¹⁹

Otro concepto de Rotación se encuentra en el Diccionario Larousse Ilustrado, en donde se define como: “...el movimiento de un individuo dentro y fuera de una Organización.”

Idalberto Chiavenato señala que: “la Rotación de Personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una Organización y su medio ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la

¹⁸ Ibidem. p. 156

¹⁹ Dolan, Simon. *Op. Cit.* p. 79.



Organización y el medio ambiente se define por el volumen de personas que ingresan a en la Organización y el de las personas que salen de ella. Por lo general la rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, con relación al número promedio de trabajadores de la Organización, en el curso de cierto período de tiempo.”²⁰

Cabe mencionar que la rotación como dice Chiavenato (citado en el párrafo anterior) debe ser medida, por lo general mensualmente, con la finalidad de identificar los factores que están influyendo en dicha situación.

Derivado de las anteriores definiciones, podemos decir que la Rotación de personal son todas las entradas y salidas de colaboradores de una Organización en un período de tiempo, la cual puede permear hacia las distintas áreas de la Organización.

Se puede decir que la Rotación, en algunos casos puede tener consecuencias funcionales, tanto para la Organización como para las personas; en el caso que nos ocupa, estas consecuencias son muy notorias debido a que dicha Rotación se da en los niveles operativos de la Organización, lo que no permite que se la especialización necesaria, para optimizar los procesos de la Empresa.

En muchas ocasiones cuando se habla de la Rotación de personal, se puede pensar que es buena, ya que permite a la Empresa recibir nuevas ideas y experiencias, mientras que para los empleados permite abrir nuevos horizontes, así como crear nuevos objetivos personales y profesionales.

En la actualidad las Empresas deben de preocuparse por disminuir el índice de Rotación de personal, debido a que esto genera gastos, tales como el pago del finiquito y todas las compensaciones no cobradas por los trabajadores; además de que dichas salidas se deben de compensar con la contratación de nuevo personal, lo que genera un gasto más para la Organización.

Nuevamente Chiavenato señala que “...la rotación puede ser considerada como un flujo de entrada y salida de personal, denominada también *turnover*. En toda Organización es saludable que ocurra, en un volumen pequeño de entradas y salidas de Recursos Humanos, lo cual ocasiona una rotación que es apenas vegetativa y de simple conservación del sistema.”²¹

Como se menciona en el párrafo anterior es sano que exista Rotación de personal, sin embargo se tiene que tomar en consideración otros factores, como lo es el hecho de que si la Empresa se encuentra contratando personal, muy probablemente sea debido a que la estructura organizacional esta creciendo o se encuentra desarrollando un nuevo proyecto, sin embargo cuando dicha Rotación se ve reflejada en salidas de personal, representa una gran alerta para la Organización, esto debido a que quizá la forma de tratar a los empleados puede no ser la adecuada.

Las situaciones que determinan que los trabajadores abandonen o no una Organización están muy relacionados con el nivel de satisfacción de los trabajadores, en cuanto al pago salarial, las recompensas, los conocimientos adquiridos y desarrollados dentro de la Empresa, así como las habilidades adquiridas y desarrolladas dentro de esta.

Dolan señala que existen otros factores que influyen en los empleados en tomar la decisión de abandonar la organización los cuales son “el estilo de dirección, el clima de trabajo, y los factores ambientales, como la ubicación de la Empresa, el nivel de incertidumbre del sector, etc.”²² Con esto podemos decir que existen muchos factores que puede influir en la decisión de los trabajadores para irse de la Organización sin embargo, es evidente que el factor más importante es el hecho de las condiciones de trabajo que la Empresa pueda ofrecer a sus trabajadores.

²⁰ Chiavenato, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”. 2ª ed., Editorial Mc Graw Hill. Colombia. 1998. p. 148

²¹ Ibidem. p. 149.

²² Dolan, Simon. *Op. Cit.* p. 80



2. El índice de Rotación de Personal

Para que la Empresa tenga un control a cerca del índice de Rotación personal, es necesario que establezca mediciones cuantificables, Chiavenato indica que dichas mediciones debe “estar basadas en las entradas y salidas de personal con relación a los Recursos humanos disponibles en determinadas Áreas de la Organización, dentro de cierto período y en términos porcentuales.”²³

A continuación mencionamos las fórmulas de Chiavenato para calcular la Rotación de personal.

“Cuando se trata de medir la Rotación para efectos de la planeación de Recursos Humanos, se puede utilizar la siguiente ecuación:

$$\text{Índice de Rotación de personal} = \frac{\frac{A+B}{2} \times 100}{EM}$$

Donde:

A = Admisiones de personal en el área considera, dentro del período considerado (entradas);

D = Desvinculación de personal (tanto por iniciativa de la Empresa, como por decisión de los empleados, en el área considerada, dentro del período considerado (salidas);

EM = Promedio efectivo del área considerada, dentro del período considerado. Puede ser obtenido por la suma, de los efectivos existentes al comienzo y al final del período, dividido entre 2.

Cuando se trata de de evaluar la Rotación de personal por departamentos o secciones tomados como subsistemas, de un sistema mayor -la Organización-, cada subsistema debe tener su propio cálculo del índice de rotación de personal, según la ecuación:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A+D}{2} + R + T}{EM} \times 100$$

Donde:

R = Recepción de personal por transferencia de otros subsistemas (departamentos o secciones),

T = Transferencias de personal hacia otros subsistemas (departamentos o secciones).

También debe considerarse el flujo interno de personal dentro y a través de los diversos subsistemas, de la Organización.”²⁴

3. Causas de la Rotación de personal

Existen diversos factores que pueden influir en la Rotación de personal, sin embargo como ya se ha mencionado, el factor más importante es el medio ambiente en la Organización, debido a esto, es de vital importancia tomar en cuenta cuando se desarrolle algún análisis de Rotación de personal el ambiente laboral que existe en la Organización.

²³ Chiavenato, Idalberto. *Op. Cit.* p. 150

²⁴ *Ibidem.* pp. 150, 153



El autor Chiavenato señala que: “Entre los fenómenos internos que ocurren en la Organización, pueden mencionarse:

- La política salarial de la Organización;
- La política de beneficios sociales;
- El tipo de supervisión ejercido sobre el personal;
- Las oportunidades de progreso profesional ofrecidas por la Organización;
- El tipo de relaciones humanas existentes dentro de la Organización;
- Las condiciones físicas del ambiente de trabajo;
- La moral del personal de trabajadores;
- La Cultura Organizacional de la Empresa;
- La política de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos;
- Los criterios y programas de entrenamiento de los Recursos Humanos;
- La política disciplinaria de la Organización;
- Los criterios de evaluación del desempeño; y
- El grado de flexibilidad de las políticas de la Organización.”²⁵

Con todos estos conceptos podemos decir que la Rotación de personal es buena, cuando se da en un nivel bajo, ya que provee a la Organización de nuevas ideas y experiencias que permiten mejorar sus procesos, así como optimizar funciones de la misma, sin embargo cuando dicha Rotación se da en un nivel elevado, es un foco rojo para la Organización y en especial cuando se trata de Empresas como la de nuestro estudio, la cual esta encaminada a lograr un cambio en la Cultura Organizacional, por lo que es necesario buscar las actividades necesarias para lograr satisfacer las necesidades de los clientes internos de la Organización.

O. El fin de la relación laboral

Ya que hemos hablado del Proceso de empleo y de la Rotación de personal, es necesario señalar el fin de las relaciones laborales, ya que es la fase que cierra el ciclo de vida del trabajador en la Empresa.

Toda relación laboral en algún momento debe de terminar, esta terminación puede ser según Martha Alles “cuando renuncia una persona, cuando es desvinculada por decisión del empleador y cuando llega el momento de la jubilación o el retiro”²⁶ y la muerte.

Para objeto de nuestro estudio, y en especial para dar continuación al tema de Rotación de personal enfocado a las ventajas y desventajas del Outsourcing, cabe mencionar que solo desarrollaremos el punto de renuncia del trabajador, esto, debido a que esta situación es la que está afectando a la Organización objeto de este estudio.

P. Renuncias del Personal

Las renuncias involucran dos puntos de vista que son: el de la persona que renuncia y la de la Empresa. De acuerdo a esta división podemos decir que existen Organizaciones que se encargan de procurar conservar a sus colaboradores, indagando en los motivos por los cuales el trabajador decide salir de la Empresa, para poder contraofertar una propuesta de trabajo, intentando a toda costa de retenerlo; mientras que cuando un individuo amenaza con renunciar, puede deberse a distintos factores, unos de los factores es que recibieron una mejor oferta de trabajo, que en el caso de Afianzadora es constante, pues como hemos venido mencionado a lo largo de este trabajo, esta situación es un grave problema para la Organización.

²⁵ Ibidem. p. 155

²⁶ Alles, Martha. “Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias”. Editorial Granica. Argentina. 2005. p. 447



Es muy importante que se tenga en cuenta que un alto nivel de renunciaciones, es una alerta roja para la Organización, ya que demuestra insatisfacción de los trabajadores con las condiciones de trabajo; cuando esto se llega a dar es necesario evaluar las causas, para lo que la entrevista de salida es una herramienta fundamental para el área de Recursos Humanos.



CAPÍTULO VI. EL 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 que no afectan la actividad principal de la empresa.

Rothery y Robertson dicen que “el Outsourcing posiblemente es parte de un movimiento más amplio de la sociedad para la conformación de un mundo más productivo y menos derrochador. El Outsourcing, como nunca antes, plantea a la Gerencia delicados retos de relaciones humanas, ya que puede afectar a cualquier empleado y a cualquier gerente que no esté dentro de las llamadas *ventajas competitivas*”.¹

El Outsourcing se ha convertido hoy en día en una moda, la cual si bien es cierto ahorra gastos a las Empresas, también genera que los trabajadores contratados por esta vía sean menos comprometidos con la Organización; lo que representa pérdidas para las Empresas ya que la productividad de estos trabajadores no es la misma, además de que el dinero que se invierte en capacitación y desarrollo de este personal se convertirá en un gasto, ya que si al trabajador se le presenta la oportunidad de cambiar de empleo, a una Organización que le ofrezca seguridad y futuro profesional, lo más probable es que esté dejando a la Empresa sin importar los proyectos o el trabajo que tenga asignado.

En la actualidad el Outsourcing representa un problema, para Afianzadora, ya en un principio se vio como una solución en cuanto a la administración de personal, sin embargo con el paso del tiempo, los resultados han sido contraproducentes, pues aunque el emplear a todos los niveles operativos de la organización por este medio, ha reflejado un ahorro considerable en el gasto de la Organización, es muy notorio la división que existe entre los dos grupos de Colaboradores (los contratados por la Empresa y los contratados por Outsourcing), lo que genera desigualdad en el trato con los empleados en todos sentidos, por ejemplo: en el sueldo, las prestaciones, las condiciones de trabajo, entre otras; debido a esto, resulta de vital importancia el considerar al Outsourcing como una debilidad de la Institución debido, al conflicto que ocasiona entre los integrantes de la Empresa, cabe destacar que para mejorar la situación social actual de la Empresa sería fundamental el desarrollo de un nuevo Manual de Políticas y Procedimientos del Proceso de Empleo, que contemple a todos los niveles jerárquicos de la Organización.

A. Historia del Outsourcing

El Outsourcing surgió posterior a la Segunda Guerra Mundial, 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 grandes empresas como Price Waterhouse y otros.

¹ Rothery, Brian & Robertson, Ian. “Outsourcing”. Editorial Limusa. México. 1996. p. ix



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 1998, el Outsourcing alcanzó una cifra de negocio a nivel mundial de cien mil millones de dólares. De acuerdo con estudios recientes, esta cantidad se disparará hasta 282 mil millones de dólares.

B. Definición de Outsourcing

El tema de Outsourcing proviene de dos palabras del idioma inglés: “Out” que en español significa “fuera, a fuera, hacia afuera” y “Sourcing” que en español significa “cualquiera que provea información indispensable o primaria”, por lo tanto podemos decir que el Outsourcing es la recepción de una Empresa de un servicio por parte de un proveedor externo (Empresa de Outsourcing).

A continuación se presentan distintas definiciones del Outsourcing, las cuales se mencionan en el libro “Outsourcing”:

“Ferry de Kraker, Director general de la Internacional Federation of Purchasing and Materials Managment, dice que “Outsourcing significa realmente encontrar nuevos proveedores y nuevas formas de asegurar la entrega de materias primas, artículos, componentes y servicios. Significa utilizar el conocimiento, la experiencia y la creatividad de nuevos proveedores a los que anteriormente no se recurría; en su opinión el termino de Outsourcing es demasiado limitado por lo sugiere otro tipo de conceptos como: Administración adelgazada, Subcontratación, Empresas de manufactura conjunta y Cofabriacación.

Paul Neale, Director de negocios de la compañía ISL de IBM, describe el Outsourcing como la práctica de transferir la planeación, administración y operación de ciertas funciones a una tercera parte independiente.

Rothery y Robertson mencionan que existen dos conceptos distintos el Outsource que podría definirse como un servicio exterior a la Compañía y que actúa como una extensión de los negocios de la misma, pero que es responsable de su propia administración, en tanto que Outsourcing, podría definirse como la acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una Compañía”.²

Otras definiciones a cercar de este tema, las cuales se encuentran en la página de Internet www.outsourcing-faq.com son:

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.

² Ibidem. p. 4



7. Productos y servicios ofrecidos a una empresa por suplidores independientes de cualquier parte del mundo.”³

Con todas estas definiciones podemos llegar a la conclusión de que Outsourcing es una modalidad, en la cual determinadas personas ajenas a la compañía son contratadas por medio de una tercera Empresa para hacerse desempeñar alguna actividad específica dentro de la Organización.

Con el uso del Outsourcing la compañía también transfiere los riesgos a otra empresa que pueda responder ante cualquier eventualidad como puede ser el caso de una demanda laboral.

Para entender plenamente el Outsourcing, según Rothery y Robertson “debe considerarse a la luz de dos decisiones gerenciales: la cuestión de fabricar o comprar y la fijación del tamaño, es decir, la cantidad correcta de personal para una Organización.”⁴ Sin duda este último punto es el más relevante para el desarrollo del presente trabajo, ya que es derivado de la planeación que el Área de Recursos Humanos realice, la cantidad de gente que se contratará por Outsourcing.

C. Las Empresas que dan el Servicio de Outsourcing

Una Empresa que da este tipo de servicios busca resolver problemas funcionales y/o financieros a través de un enfoque que combina infraestructura, tecnología, recursos humanos y estructura financiera en un contrato definido a largo plazo.

El contrato que se firma entre la Empresa de Outsourcing y la Empresa en donde los trabajadores desempeñarán sus labores es un contrato de prestación de servicios, el cual contiene distintas cláusulas relacionadas con los empleados, como es el caso de que cualquier problema jurídico que se presentará con algún empleado, la Empresa de Outsourcing será la responsable de atender el asunto, minimizando los riesgos que se mencionaban anteriormente.

Cuando una Empresa toma la decisión de utilizar personal contratado por Outsourcing, por lo general es derivada del desarrollo de proyectos o componentes de proyectos específicos, normalmente para ser ejecutados en corto plazo; aunque la subcontratación no se dirige solo a labores de bajo nivel, eventualmente los analistas desempeñan actividades no esenciales y repetitivas, pero también pueden llegar a ser un conjunto donde se comparte el riesgo como es el caso de la Empresa en estudio.

La compañía que contrata el Outsourcing por lo general logrará en términos generales, una eficiencia mayor a la que tenía internamente disminuyendo los costos y eficientando sus procesos, mientras que la Empresa de Outsourcing, busca simplemente la retribución económica y la posibilidad de negociar más plaza para ocuparlas con personal subcontratado.

“Los servicios que puede ofrecer una Empresa de Outsourcing son:

- Infraestructura computacional.
- Operación de telecomunicaciones.
- Diseño, Implantación y administración de redes.
- Administración y atención de contingencias de centros de computo.
- Administración de datos y bases de datos.
- Recursos humanos.
- Consultoría.”⁵

³ www.outsourcing-faq.com

⁴ Rothery, Brian & Robertson, Ian.. *Op. Cit.* p. 4

⁵ www.outsourcing-faq.com. Idem



Algunas Empresas que dan el servicio de Outsourcing en México son:

- Manpower
- Adecco, y
- Masterwork.

D. Marco legal de las Empresas terceras, prestadoras de Servicios

Aunque la Ley Federal del Trabajo, no precisa el termino de Outsourcing, si habla de la Subcontratación, en donde señala ciertas disposiciones con respecto a la subcontratación; para el caso de nuestro estudio, la ley define a una tercera persona como Intermediario en el artículo 12, en el cual se dice:

“Intermediario es la persona que contrata o interviene en la contratación de otra u otras para que presten servicios a un patrón.”

Artículo 14. Habla de las empresas que contratan el servicio de otra, para proveerse de trabajadores, señalando que:

“Las personas que utilicen intermediarios para la contratación de trabajadores serán responsables de las obligaciones que deriven de esta Ley y de los servicios prestados.

Los trabajadores tendrán los derechos siguientes:

*I. Prestarán sus servicios en las mismas condiciones de trabajo y tendrán los mismos derechos que correspondan a los trabajadores que ejecuten trabajos similares en la empresa o establecimiento; y
“Los intermediarios no podrán recibir ninguna retribución o comisión con cargo a los salarios de los trabajadores”.*

Artículo 15. *“En las empresas que ejecuten obras o servicios en forma exclusiva o principal para otra, y que no dispongan de elementos propios suficientes de conformidad con lo dispuesto en el Artículo 13, se observarán las normas siguientes:*

I. La empresa beneficiaria será solidariamente responsable de las obligaciones contraídas con los trabajadores; y

II. Los trabajadores empleados en la ejecución de las obras o servicios tendrán derecho a disfrutar de condiciones de trabajo proporcionadas a las que disfruten los trabajadores que ejecuten trabajos similares en la empresa beneficiaria. Para determinar la proporción, se tomarán en consideración las diferencias que existan en los salarios mínimos que rijan en el área geográfica de aplicación en que se encuentren instaladas las empresas y las demás circunstancias que puedan influir en las condiciones de trabajo. “

Estas disposiciones regulan la relación entre la Empresa contratante, la Empresa prestadora del servicio de Subcontratación (servicio conocido como Outsourcing), así como el Trabajador.

E. Alcances del Outsourcing

Cuando una Empresa toma la decisión de utilizar el Outsourcing, debe analizar el alcance del mismo, el cual se clasifica de la siguiente manera, de acuerdo a la información encontrada en la página de Internet www.outsourcing-faq.com:

- “Outsourcing total: Implica la transferencia de equipos, personal, redes, operaciones y responsabilidades administrativas al contratista.
- Outsourcing parcial: Solo se transfiere algunos de los elementos anteriores.”⁶

⁶ Ibidem.



En el caso que nos ocupa podemos decir que para Afianzadora la subcontratación que se da es parcial ya que únicamente se transfiere personal, por lo que considero prudente se tome la decisión de incluir este personal dentro de la nómina de la Organización, ya que los costos que ha reflejado en la actualidad esta forma de trabajo son muy parecidos a los que se tenían sin trabajar de este modo, simplemente reducen los riesgos legales, sin embargo en la historia de Afianzadora son escasas las situaciones legales que se han tenido que enfrentar por algún problema en la relación obrero patronal.

F. Limitaciones del Outsourcing

Existen áreas de las Empresas que no pueden ser ocupadas por personal de Outsourcing, debido a esto, decimos que existen limitaciones. Hoy en día todas las Empresas buscan maximizar sus recursos, minimizando sus costos, siendo una de las primeras decisiones el comenzar a contratar servicios de Outsourcing, sin antes a ver realizado un análisis previo de las ventajas y desventajas que esto representa, es por eso que en Organizaciones importantes encontramos casos en los cuales existen áreas estratégicas con personal subcontratado, lo que da como resultado que los objetivos trazados para dicha organización ocasionalmente no se logren.

Los autores Rothery y Robertson señalan que “en la actualidad muchas de las funciones que por lo regular desempeñaban las propias empresas, hoy son hechas por personal de Outsourcing, en el ambiente actual, cada vez se están subcontratando procesos completos, dicha subcontratación se divide en: servicios tradicionales, servicios actuales y nuevos, ventajas competitivas, proyectos nuevos y cursos de la Empresa empleadora del servicio de Outsourcing.”⁷

Con esta perspectiva de las limitaciones del Outsourcing podemos decir que abarca la mayoría de las áreas de la empresa, en el caso de Afianzadora dicho alcance es en las Áreas de:

- Finanzas
- Contabilidad
- Mercadotecnia
- Organización
- Ventas
- Mensajería
- Administración de Operaciones.

Sin embargo existen áreas en las cuales no debe trabajarse con Outsourcing, de acuerdo a Rothery y Robertson “todas las funciones que se mencionan a continuación han sido subcontratadas con éxito, sin embargo no es recomendable subcontratar las siguientes áreas:

- La planeación estratégica.
- Las finanzas
- Administración de la consultoría gerencial
- El control de proveedores
- Administración de calidad y administración ambiental
- La supervisión de la satisfacción de los requisitos del mercado y reglamentarios, como:
 - Responsabilidad del producto
 - Publicidad
 - Calidad
 - Regulaciones ambientales
 - Higiene y seguridad del personal
 - Seguridad pública
 - Seguridad del producto.”⁸

⁷ Rothery, Brian & Robertson, Ian.. *Op. Cit.* p. 62

⁸ *Ibidem.* pp. 66-68



Aunque los puntos anteriores no son forzosos, como se menciona en el párrafo anterior, es recomendable que en medida de lo posible no se delegue la responsabilidad de estas áreas a personal externo, debido a la importancia que tienen en la Organización.

G. Ventajas y desventajas del Outsourcing

La compañía que decide contratar los servicios de una Empresa de Outsourcing, se beneficiará en el sentido de que logrará optimizar costos, comparado contra los resultados financieros anteriores a dicha relación, esto es derivado de la economía de escala que obtienen las compañías contratadas.

En estos casos la empresa se preocupa exclusivamente por definir la funcionalidad de las diferentes áreas de su organización, dejando que la empresa de Outsourcing se ocupe de acciones de tipo tecnológico, manejo de proyecto, Implementación, y administración de personal.

A continuación se presentan las principales ventajas y desventajas del Outsourcing, tomadas de la página de Internet www.findarticles.com/The ABCs of Outsourcing.

1. Ventajas del Outsourcing

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

2. Desventajas del Outsourcing

Como en todo proceso existen aspectos negativos que forman parte integral del mismo. El Outsourcing no queda exento de esta realidad.

Se pueden mencionar las siguientes desventajas del Outsourcing:

- Estancamiento en lo referente a la innovación por parte del suplidor externo.
- La empresa pierde contacto con las nuevas tecnologías que ofrecen oportunidades para innovar los productos y procesos.
- Al suplidor externo aprender y tener conocimiento del producto en cuestión existe la posibilidad de que los use para empezar una industria propia y se convierta de suplidor en competidor.
- El costo ahorrado con el uso de Outsourcing puede que no sea el esperado.
- Las tarifas incrementan la dificultad de volver a implementar las actividades que vuelvan a representar una ventaja competitiva para la empresa.
- Alto costo en el cambio de suplidor en caso de que el seleccionado no resulte satisfactorio.
- Reducción de beneficios



- Pérdida de control sobre la producción.”⁹

Una desventaja que no mencionan aquí y que sin embargo considero que es muy importante es que, cuando se contrata por Outsourcing se pierde el sentido de pertenencia con la Organización, así mismo el compromiso por el logro de resultados y el alcance de los objetivos es menor que cuando las personas son contratadas directamente por la Empresa. Sin duda esta desventaja no se nota a simple vista en las Organizaciones ya que en términos de costos por nómina no representa nada, sin embargo, cuando esto lo trasladamos al nivel de producción alcanzado por el trabajador, a la calidad del servicio al cliente que proporciona, entre otros; los resultados pueden ser más costosos, que el ahorro que representa el contratar por Outsourcing.

H. Los riesgos del Outsourcing

Es fácil suponer que el Outsourcing es un método fácil de implantar en la Organización, pero la realidad es que muchas de las relaciones de Outsourcing no funcionan, esto debido a que es una relación muy compleja que como dicen los Autores del libro de Outsourcing “es una administración de negocios, que generalmente se desarrolla de manera única para satisfacer un conjunto de necesidades y circunstancias.”¹⁰

De acuerdo a Rothery y Robertson, los riesgos involucrados en el proceso de Outsourcing pueden ser:

- “No negociar el contrato adecuado.
- No adecuada selección del contratista.
- Baja del negocio.
- Cambios en los negocios.
- Adquisiciones y fusiones.
- Separación de empresas fusionadas.
- Puede quedar la empresa a mitad de camino si falla el contratista.
- Incrementa el nivel de dependencia de entes externos.
- Inexistente control sobre el personal del contratista.
- Incremento en el costo de la negociación y monitoreo del contrato.
- Rechazo del concepto de Outsourcing
- Al delegar un servicio a un proveedor externo las empresas están permitiendo que éste se de cuenta de cómo sacarle partida al mismo y se quede con las ganancias.
- Uno de los riesgos más importantes del Outsourcing es que el proveedor seleccionado no tenga las capacidades para cumplir con los objetivos y estándares que la empresa requiere.”¹¹

Con esto podemos ver que el Outsourcing nos presenta mayores riesgos que beneficios, por lo que es muy necesario que el Área de Planeación Estratégica, Recursos Humanos, así como el Área en donde se quiera ocupar el Outsourcing realicen los estudios necesarios para determinar la factibilidad y probabilidades de éxito de esta moda de administración de personal.

I. El Outsourcing como sociedad

La mejor manera para que el Outsourcing tenga éxito es que se genere una sociedad entre lo integrantes de la Empresa, como lo hemos mencionado en capítulos anteriores, parte de la intención de este trabajo es realizar el cambio en la Cultura Organizacional de la Empresa, siendo que para lograr tal objetivo es necesario primero que nada, generar conciencia en la Empresa de los beneficios que representarían el

⁹ www.findarticles.com/The ABCs of outsourcing.

¹⁰ Rothery, Brian & Robertson, Ian.. *Op. Cit.* p. 43

¹¹ Ibidem. pp. 45-46



dejar de contratar a los colaboradores por medio de Outsourcing, para entonces si buscar crear una nueva idiosincrasia dentro de los integrantes de la Organización, que coadyuve al logro de los objetivos, así como establezca una relación adecuada con su entorno social.

Rothery y Robertson señalan que “una estrategia para alcanzar un mayor desempeño y/o menores costos es a través de una acción conjunta y mutuamente dependiente, de organizaciones e individuos independientes. Por lo tanto, las sociedades, implican compartir riesgos y recompensas, el logro de metas comunes y una operación con dependencia mutua.”¹²

En el párrafo anterior, los autores mencionan una parte esencial del trabajo, que es el compromiso por que tanto la Empresa como los colaboradores persigan los mismos objetivos, sin embargo considero que esto no se puede dar debido a que, los trabajadores en primer lugar se preocupan por tener una estabilidad económica y social, para después ocuparse de lograr los resultados esperados por la Empresa.

La sociedad con éxito en Outsourcing, son distintas a las Empresas en las que solo existe una relación de subordinación, un contrato de Outsourcing se puede analizar y firmar en un período de tiempo relativamente corto, dependiendo de las necesidades de la Empresa, sin embargo el construir una sociedad a través de un verdadero cambio en la Cultura Organizacional puede tardar años, por lo que es fundamental que cuando se quiera crear una nueva Cultura Organizacional se tome en cuenta que tan bueno es la utilización de este recurso.

Las características para que una sociedad tenga éxito según Rothery y Robertson son:

- “Los miembros de la alta gerencia se reúnen en forma regular.
- Los pagos se relacionan con los resultados del negocio o con un nivel específico de desempeño, más que con volúmenes físicos de trabajo.
- Un contrato al personal de cinco años o más.
- Revelación mutua de costos y beneficios.
- Participación integral en la Planeación Estratégica.
- Cada colaborador busca formas para reducir costos totales
- Cada colaborador agrega valor en forma real.”¹³

Cabe mencionar que estas características las podemos adaptar de acuerdo a las necesidades de cada Organización, sin embargo considero que lo fundamental de dichas características es ofrecer por ambas partes seguridad, es decir, seguridad tanto en el trabajo como en lo social.

J. Etapa de transición del Outsourcing

Como todo proceso para que se de la determinación y uso del Outsourcing en una Empresa se tienen que seguir una serie de etapas, las cuales si bien no garantizan el éxito del Outsourcing si hacen más posible alcanzarlo, a continuación se presentan las etapas que se presentan en la página de Internet www.findarticles.com/The ABCs of Outsourcing:

“Claridad de Objetivos. El elemento mas importante en el éxito a largo plazo de una relación de Outsourcing, es la claridad de objetivos. El cliente debe tener muy definidas las metas que se pretenden alcanzar con el Outsourcing y tan o mas importantes aún, éstas deben estar adecuadamente externalizadas, habiéndose comprometido el proveedor a ser medido en su desempeño con base a ellas.

Expectativas Realistas. El Outsourcing es un medio, una herramienta, no una persona. Es importante entonces fijarle frontera dentro de los límites de lo posible, en principio muchas veces violado en el afán

¹² Ibidem. p. 6

¹³ Ibidem. p. 8



del proveedor de amarrar el negocio y del cliente de solucionar sus problemas operativos con una varita mágica. El amplio historial del Outsourcing bien explotado, ayuda a mantener las expectativas de ambas partes firmemente ancladas dentro de lo realizable. Existe ya una base de conocimientos producto de las experiencias de la industria en los últimos designios. Que permite establecer claramente las posibilidades de éxito de una transacción de Outsourcing basada en las condiciones actuales tanto del cliente como el del proveedor. Este debe ser el parámetro que fije las expectativas de ambos lados al entrar en una relación de Outsourcing.

Compromiso del Cliente. Como toda herramienta empresarial sofisticada, el Outsourcing requiere de recursos altamente calificados por parte del cliente, que puedan explotar sus beneficios potenciales mediante funciones de gerencias y supervisión adecuadas: Es importante recalcar aquí el delicado balance entre macro-gerencia y micro-gerencia del proveedor de Outsourcing por parte del cliente. La macro-gerencia lleva al cliente a no asignar suficientes recursos a supervisión y control del proveedor, quedando este último a la deriva en términos de directrices operativas, mientras que la micro-gerencia lleva al cliente por un lado comerse los ahorros esperados en infraestructura informática, al crear una neo-burocracia de control administrativo dedicada al manejo de la relación: por el otro lado, y mas gravemente aún, ata de manos al proveedor, constreñido por una avalancha de requisitos administrativos que le impiden implantar los procedimientos optimados sobre los cuales se fundaba su promesa al cliente de eficiencia operativa y economía de escala.

Definición adecuada de Niveles y Modelos de Servicio. En este rubro entran los criterios mínimos de localidad de los servicios prestados como parte de la transacción de Outsourcing entre las partes. Cada servicio debe tener asociado tanto el modelo de prestación adoptado, como los parámetros de aceptación y medición de su desempeño. Así el progreso de la relación puede ser monitoreados por una batería de indicadores, los cuales sirven tanto para mostrar el éxito de la transacción como para tomar medidas preventas y/o correctivas en caso de que algunos servicios muestren tendencias a la degradación, antes de convertirse en problemas críticos.

Flexibilidad Financiera. El éxito de toda transacción de Outsourcing tiene como fundamento el beneficio económico de ambas partes como medida de prevención frente a situaciones cambiantes, toda transacción debe incorporar suficiente flexibilidad financiera como para adaptarse a condiciones cambiantes que puedan afectar el costo total de la relación comercial entre ambas partes, para así garantizar de alguna manera el beneficio económico buscado originalmente.

Compromiso del Proveedor. Una de las ventajas mas competitivas mas fuerte del Outsourcing es la disponibilidad por parte del proveedor de recursos altamente calificados para resolver los problemas operativos en la infraestructura informática del cliente. Como tal, el proveedor debe comprometerse a mantener la disponibilidad prometida a lo largo de la relación. Evitando la rotación excesiva de personal, así como la utilización de clientes amarrados a largo plazo como escuela de sus cuadros profesionales, con su posterior resignación a nuevos clientes. Como toda relación exitosa de negocios, es necesario garantizar una continuidad y calidad mínima por parte del proveedor en los recursos humanos asignados a la atención y cumplimientos de los compromisos contraídos.

Conformidad Gerencial. El éxito de todo proyecto a largo plazo depende en gran medida de la continuidad del equipo gerencial responsable del mismo. En el caso del Outsourcing este requisito se acentúa mas aún, dado que las condiciones generales de la transacción se fijan justo antes del comienzo formal de la relación, al momento de la negociación y firma del contrato de prestación de servicios. A partir de allí, el éxito de la transacción depende de adecuada interpretación y seguimiento de las cláusulas establecidas en el contrato, es esencial que los equipos gerenciales responsables del proyecto por ambas partes se involucren plenamente en las negociaciones contractuales, para así llevar consigo a la relación el espíritu del contrato. Esta es ciertamente una garantía importante para el éxito de la relación a largo plazo.

Flexibilidad Tecnológica. Todos sabemos que la innovación tecnológica es el modus operandi en el mundo de la informática. Al mismo tiempo las transacciones de Outsourcing generalmente se expresan



en contrato de prestación de servicios a largo plazo. por tanto. para evitar problemas causados por obsolescencia tecnológica no prevista en la transacción original, ésta debe incorporar definiciones y procedimientos de actualización tecnológica. Así como criterios básicos de evaluación e incorporación de nuevas tecnologías a los servicios prestados tales salvaguardas garantizan una de las promesas básicas del Outsourcing, la tecnología, manejada por expertos redituando beneficios reales al negocio.

Flexibilidad Operativa. Uno de los objetivos mas importante del Outsourcing es profesionalizar la operación informática del cliente, mas allá de compromisos formales y definiciones exactas de servicios prestados, el resultado esperado de una solución de Outsourcing es generalmente, el mejoramiento y eficiencia de la operación debido a la variedad de situaciones y cambios de condiciones operativas que puedan ocurrir durante el transcurso de la relación, es muy importante que la transacción original incorpore suficientes elementos de flexibilidad que puedan ser utilizados posteriormente para cambiar los términos operativos. o hasta la definición de los servicios prestados, sin necesidad de recurrir a tortuosas renegociaciones del contrato.”¹⁴

K. Metodología para la evaluación de Outsourcing de una Compañía.

Una vez que hemos hablado en el tema anterior a cerca de la transición al Outsourcing, debemos mencionar como es que se debe evaluar si realmente esta decisión cumpliendo con lo planeado, por lo que es necesario evaluar los resultados de la misma.

Dicha metodología fue plasmada por los autores Rothery y Robertson los cuales señalan que “esta metodología lo que busca es ayudar a planear, ayudar a fijar las expectativas, tanto dentro de la organización como en el exterior, e indica aquellas áreas donde la organización necesita conocimiento especializado.

Pasos de la Metodología:

- ✓ Fase 0: Inicio
- ✓ Fase 1: Evaluación.
- ✓ Fase 2: Planeación.
- ✓ Fase 3: Contratación.
- ✓ Fase 4: Transición.
- ✓ Fase 5: Administración.

Para cada una de las fases se contestaran las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Qué hace la Fase?
- ✓ ¿Cuánto tiempo deberá tomar?
- ✓ ¿Quién participa?
- ✓ ¿Qué se entrega?
- ✓ ¿Qué decisión se toma?

A continuación explicamos cada una de las fases:

1. FASE "0" - INICIO

¿QUÉ HACE?

Identificar el alcance de lo que está considerando para el Outsourcing, Establece los criterios, las marcas importantes, iniciales y los factores "adelante/alto" para las decisiones iniciales. Asigna recursos iniciales para "poner las semillas" del proyecto.

¹⁴ www.findarticles.com/The ABCs of outsourcing. Idem.



¿CUÁNTO TIEMPO?

De dos a cuatro semanas.

¿QUIÉN PARTICIPA?

Esta fase es iniciada por el gerente ejecutivo o un miembro del consejo que esté patrocinando el estudio de factibilidad.

¿QUÉ SE ENTREGA?

Un documento que establece el alcance del proyecto y las cuestiones administrativas.

¿QUÉ SE DICE?

Examinar (o no) los beneficios estratégicos.

2. FASE "1" – EVALUACIÓN

¿QUÉ HACE?

Examina la factibilidad del Outsourcing; define el alcance y los límites del proyecto e informa en que grado el proyecto satisfaga los criterios establecidos.

¿CUÁNTO TIEMPO?

De cuatro a seis semanas.

¿QUIÉN PARTICIPA?

Un pequeño equipo encabezado por el patrocinador, por lo menos un gerente de una función (por ejemplo, de finanzas o de recursos humanos), que no se vea personalmente afectado por el resultado de la evaluación.

¿QUÉ SE ENTREGA?

Un estudio de factibilidad o de otro tipo (vea la lista de contenido). Una decisión acerca de si se debe o no proceder a la etapa de planeación.

¿QUÉ SE DICE?

Decisión acerca de proceder o no.

3. FASE "2" - PLANEACIÓN DETALLADA

¿QUÉ HACE?

Estable los criterios para la licitación, define con detalle los requisitos y prepara una lista breve de invitaciones para el concurso.

¿CUÁNTO TIEMPO?

De ocho a diez semanas.

¿QUIÉN PARTICIPA?

El equipo formado durante la fase 1, mas 1 representante de compras (abastecimiento o contratos), del departamento jurídico y de recursos humanos, en caso de que no estén representados.

¿QUÉ SE ENTREGA?

En plan de proceso de licitación, incluyendo documentación para la licitación, descripción de los servicios, borradores de acuerdo al nivel de servicio y una estrategia para las negociaciones con los proveedores.

¿QUÉ SE DECIDE?

A quién se invita a concursar, bajo que criterios y las medidas del desempeño.

4. FASE "3" – CONTRATACIÓN

¿QUÉ HACE?

Selecciona a un contratista preferido como resultado de un proceso de licitación. identifica a un proveedor de respaldo.

¿CUÁNTO TIEMPO?

De tres a cuatro meses.

¿QUIÉN PARTICIPA?

El equipo central de la fase de planeación. puede incluir asesores externos. Participarán contratistas y sus socios.



¿QUÉ SE ENTREGA?

Invitación a concursar: Acuerdos de nivel de servicio, los encabezados del acuerdo. Contratos. Plan de transferencia del servicio a subcontratistas.

¿QUÉ SE DECIDE?

La concesión del contrato. A quién, para qué servicio, durante cuánto tiempo, con criterios de medición.

5. FASE "4" - TRANSICIÓN AL NUEVO SERVICIO

¿QUÉ HACE?

Establece los procedimientos para la administración de la función subcontratada. Transfiere la responsabilidad formal de las operaciones. Transfiere personal y activos según se hayan acordado.

¿CUÁNTO TIEMPO?

De dos a tres meses.

¿QUIÉN PARTICIPA?

El equipo central y el gerente de función de la función subcontratada. Recursos Humanos, usuarios, gerencia y personal del proveedor.

¿QUÉ SE ENTREGA?

Un plan de transición. Documentación de los procedimientos de administración y revisión. Entrega de la responsabilidad formal al subcontratista.

¿QUÉ SE DECIDE?

Procedimientos de terminación. Fecha de entrega del servicio.

6. FASE "5" - ADMINISTRACIÓN Y REVISIÓN

¿QUÉ HACE?

Revisa el contrato de forma regular, comparándolo contra los niveles de servicios acordados. Planea las negociaciones para tomar en cuenta los cambios y requerimientos adicionales.

¿CUÁNTO TIEMPO?

De uno a cinco años, dependiendo de la duración del contrato. Normalmente de tres a cinco años.

¿QUIÉN PARTICIPA?

Representante del contratista responsable de la entrega del servicio, Representante de la función del usuario, responsable de la administración del contrato y del proveedor.

¿QUÉ SE ENTREGA?

Un servicio administrado. Revisiones regulares. Ausencia de sorpresas.

¿QUÉ SE DECIDE?

Verificación anual de la validez de la evaluación original. Decisión sobre la continuidad del contrato."¹⁵

Con esta evaluación podemos determinar que tan beneficioso es que los empleados o cualquier otro servicio se encuentre subcontratado por otra empresa; cabe destacar que es importante no solo tomar en cuenta los resultados financieros, sino también los resultados individuales, que impacten directamente al medio ambiente laboral, ya que es en este en cual se gestará la motivación necesaria para que los trabajadores rindan al máximo y se sientan comprometidos con su Empresa.

Podemos concluir que el Outsourcing, más que una manera de administrar Recursos Humanos, es una moda, la cual confronta la Responsabilidad Social de la Empresa, y no solo con su medio ambiente que la rodea sino con los integrantes de esta, ya que como se ha mencionado anteriormente, ambas posturas se contraponen, pues no puedes tener personal contratado por Outsourcing, y a la vez decir que eres una Empresa Socialmente Responsable, ya que de serlo, la Empresa buscaría la manera de satisfacer la necesidad de Seguridad (de acuerdo a la pirámide de necesidades de Maslow, mencionada anteriormente), logrando a su vez crear un sentimiento de pertenencia en el empleado.

¹⁵ Rothery, Brian & Robertson, Ian.. *Op. Cit.* pp. 209-214



Por otra parte es recomendable que se contemple al trabajador como parte de la Empresa, ya que aunque este contratado por otra Empresa, todo lo que este produzca así como los resultados que alcance se verán reflejados en las utilidades de la Organización en la que presta sus servicios, es por eso, que es de vital importancia que el empleado de Outsourcing, sea visto como parte fundamental de la Institución, ya que es gracias a su esfuerzo constante que se alcanzan los objetivos institucionales.

Derivado de esto, se puede confirmar la necesidad de la Empresa Afianzadora, de elaborar un Manual de Políticas y Procedimientos para el Proceso de Empleo, el cual contemple todos y cada uno de los puesto de la Institución, así como las prestaciones y beneficios para los mismos, siendo esta una de las medidas para contrarrestar las desventajas que se viven hoy en día con la subcontratación.

L. Las desventajas del Outsourcing en Afianzadora

Podemos concluir este capítulo señalando que existen más desventajas que ventajas en contratar personal por Outsourcing en la Compañía Afianzadora, desde el punto de vista que se busca implementar dando un giro a la Cultura Organizacional de la Compañía, por lo que podemos destacar las que considero las principales desventajas de este medio de contratación, mismas que podrían generar inquietud en la Empresa para desarrollar investigaciones a cerca de los temas siguientes:

- La Empresa no busca innovar en sus medios de producción, lo que la hace volverse obsoleta y completamente dependiente de una tercera Empresa.
- El capacitar y desarrollar al personal contratado por Outsourcing, es colmarlo de conocimiento y experiencia en el giro de la Empresa, que debiera aplicarlo en el Desarrollo Organizacional de esta, sin embargo la inestabilidad que genera este tipo de contratación provoca que el empleado busque otros horizontes.
- El costo ahorrado con el uso de Outsourcing para la Administración de Recursos Humanos puede que no sea el esperado, al momento de realizar la comparación entre lo ahorrado por este tipo de contratación y lo gastado en inducción, capacitación y herramientas de trabajo utilizados por el empleado sin dejar algún dividendo para la Empresa.
- Las tarifas de las Empresas de Outsourcing, son variables y tienden a incrementar por puesto, capacidad de la persona, experiencia, etc. lo que hace que se eleve el costo y la dificultad de que dicha contratación represente una ventaja competitiva para la Empresa.
- Derivado de la rotación de personal que se da en Afianzadora, se presenta un alto costo en el cambio del individuo en caso de que el seleccionado no satisfaga las necesidades del puesto, o viceversa, lo que implica una estancia muy corta del individuo dentro de la Organización.
- El Contrato de Outsourcing por lo general es temporal, por lo que no genera antigüedad y desde el punto de vista de Cultura Organizacional, esto es contraproducente ya que al no generar antigüedad en los empleados, estos buscan otras opciones que le ofrezcan estabilidad y seguridad para desarrollar su plan de vida.
- La Contratación por Outsourcing en Afianzadora es básicamente en los niveles operativos, por lo que existe un alto nivel de rotación de personal.
- Se puede llegar a dar el caso de existir discriminación, esto derivado de la diferencia de contratación que existe, generando una competencia social insana entre los contratados directamente y los subcontratados.
- Los Empleados subcontratados tienen un bajo nivel de pertenencia hacia la Organización.
- Existe un bajo nivel de reconocimiento de los Jefes a los logros obtenidos por los colaboradores empleados por este medio.
- Las prestaciones a los empleados de Outsourcing, en la mayoría de las ocasiones son las básicas establecidas por la Ley y solo en casos excepcionales algunas prestaciones superiores.
- Cuando el Outsourcing se da por honorarios, no existe ningún tipo de prestaciones.



- Los empleados de Outsourcing conocen los objetivos de la Cultura Organizacional, saben lo que se les pide y hacia donde se quiere llegar, sin embargo no muestran el interés necesario para alcanzarlos.
- En cuanto a los objetivos estratégicos de la Compañía, así como sus resultados, los colaboradores subcontratados, conocen medianamente, aunque tienen una idea de como se evalúa su trabajo para alcanzar los resultados estratégicos y desconocen en absoluto los resultados financieros de la Compañía.
- El Outsourcing, no persigue el desarrollo de los empleados dentro de la Empresa, lo cual va contra las principales premisas de la Cultura Organizacional.
- El esfuerzo en el trabajo por parte de los colaboradores subcontratados, es menor que el de los contratados directamente, debido a los métodos de evaluación del desempeño, lo que da como resultado un conformismo por parte de estos, generando bajo nivel de productividad de la Organización.
- El personal contratado por Afianzadora es de nivel Licenciatura (estudiantes, pasantes o licenciados), por lo que la gente a este nivel escolar, busca consolidarse en una Empresa que le permita desarrollarse profesionalmente y llegar a ser una persona exitosa.



CAPÍTULO VII. ORGANIZACIÓN DE LA COMPAÑÍA AFIANZADORA S.A. DE C.V. Y EL DESARROLLO DE SU CAPITAL INTELECTUAL

Para que la empresa en estudio desempeñe sus labores cuenta con un Organigrama que facilita la transmisión de la información entre todos los niveles de la Organización, buscando que la comunicación sea bidireccional, logrando con esto que cuando se presente alguna situación apremiante, la respuesta sea casi de forma inmediata.

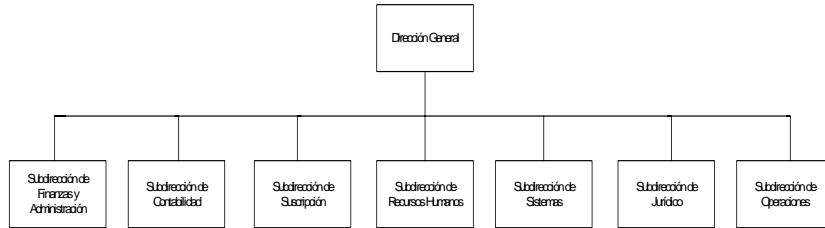
En los organigramas que se presentan a continuación se muestra la estructura organizacional, que tiene la Compañía, sus Áreas de trabajo y la división que existe de este, así como los niveles jerárquicos existentes en la Organización.

Dentro de este capítulo no incluimos las funciones a cargo de cada puesto, por no ser parte del objeto de estudio del presente trabajo.

El organigrama actual de la Organización, objeto de nuestro estudio es el siguiente:



Organigrama Directivo

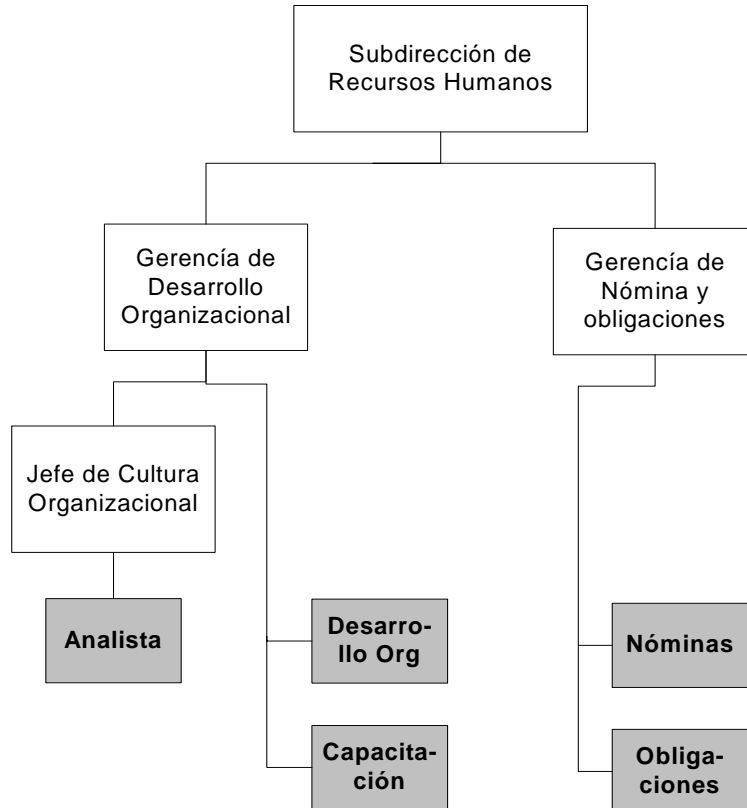


Fecha de Elaboración: 19 de Octubre de 2006



AFIANZADORA
S.A. DE C.V.

Organigrama de Área

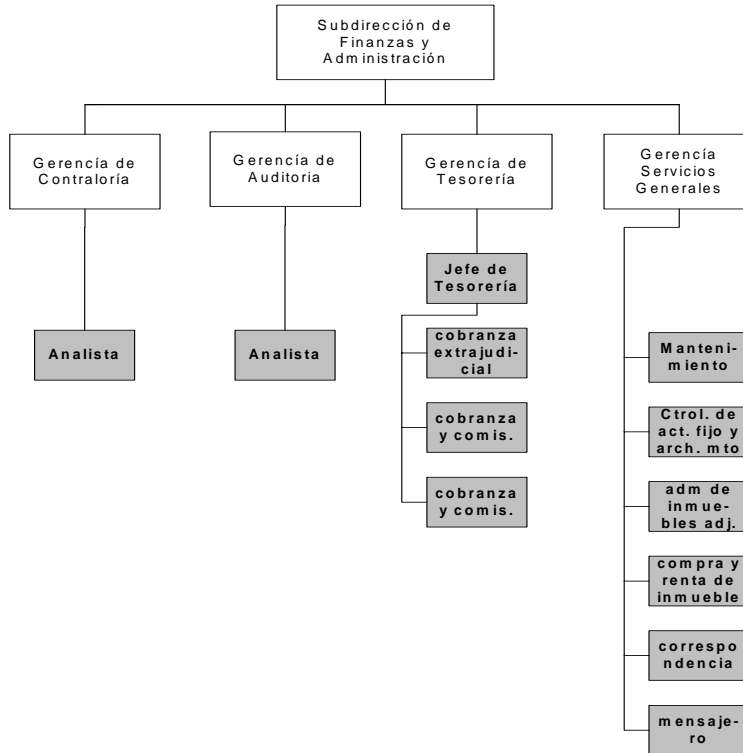


Fecha de Elaboración: 19 de Octubre de 2006



AFIANZADORA
S.A. DE C.V.

Organigrama de Área

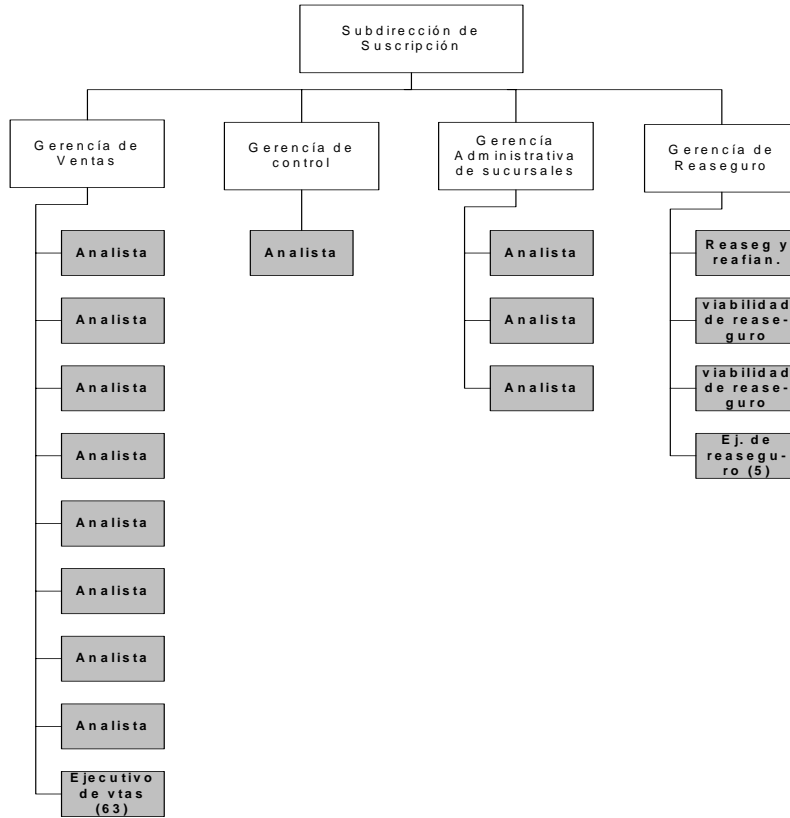


Fecha de Elaboración: 19 de Octubre de 2006



**AFIANZADORA
S.A. DE C.V.**

Organigrama de Área

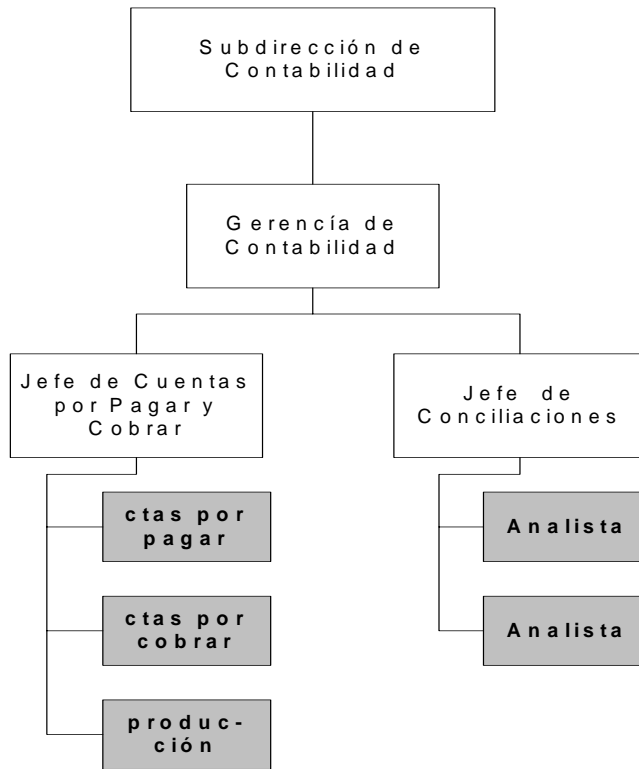


Fecha de Elaboración: 19 de Octubre de 2006



**AFIANZADORA
S.A. DE C.V.**

Organigrama de Área

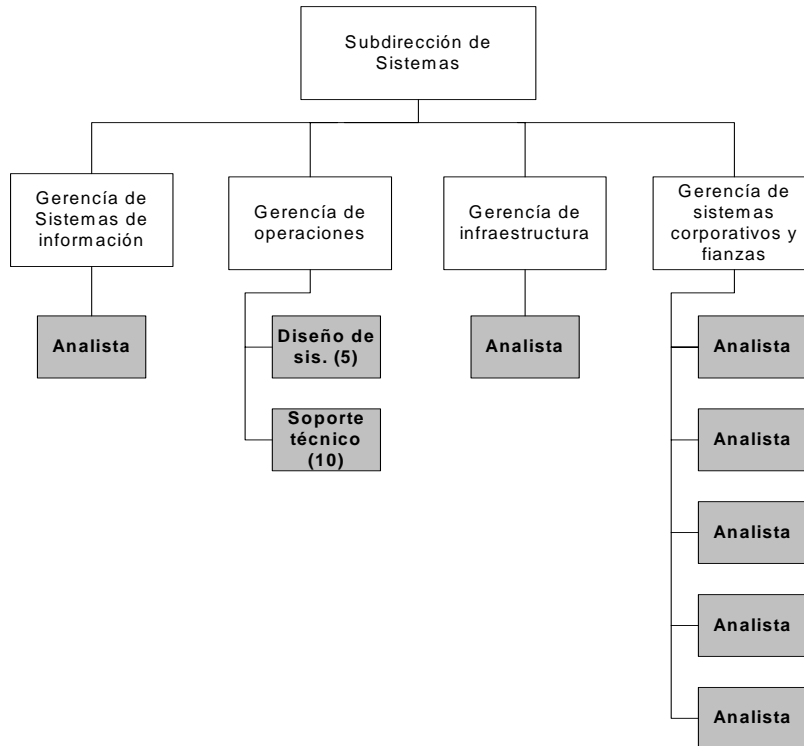


Fecha de Elaboración: 19 de Octubre de 2006



AFIANZADORA
S.A. DE C.V.

Organigrama de Área

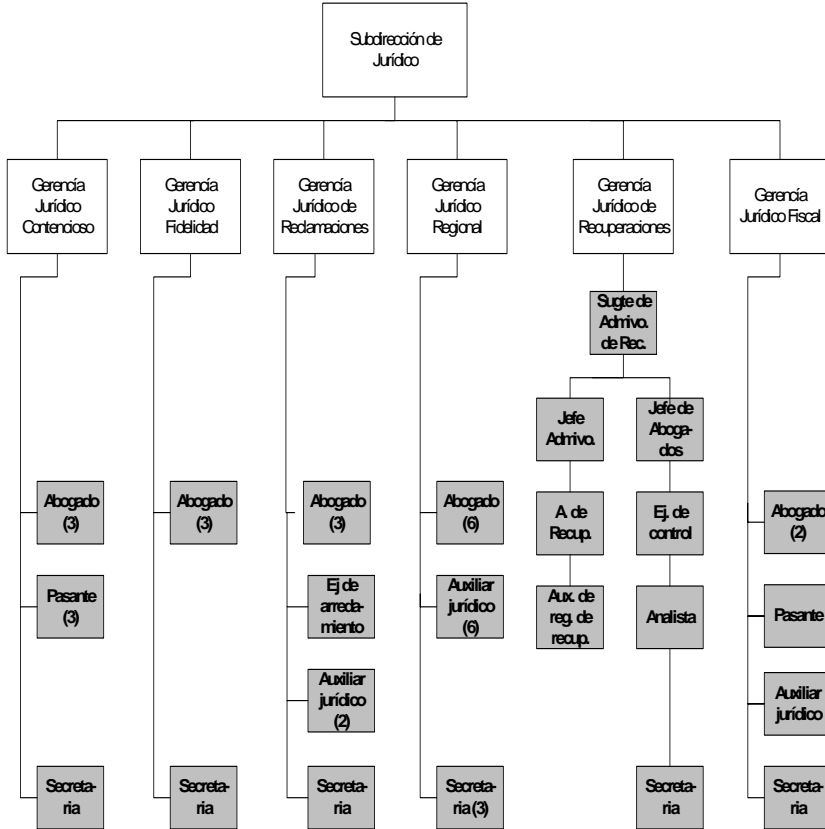


Fecha de Elaboración: 19 de Octubre de 2006

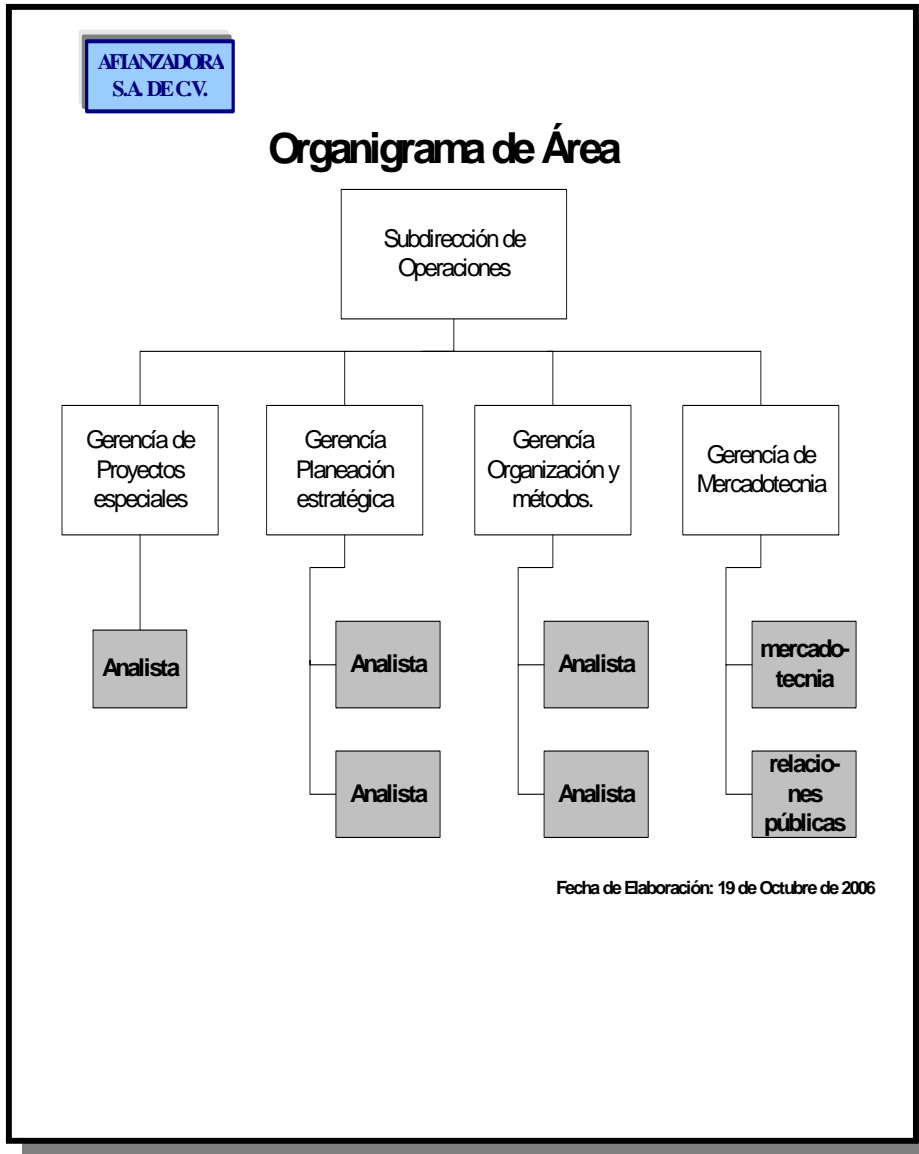


AFIANZADORA
S.A. DE C.V.

Organigrama de Área



Fecha de Elaboración: 19 de Octubre de 2006



Como se ve en los organigramas anteriores, son puestos operativos los que están en este régimen de contratación, por lo que existe una gran ventaja al contratarlos por la propia Empresa debido a que una gran parte de las personas que ocupen estos puestos, podría desarrollar sus conocimientos además de aportar nuevas ideas para alcanzar a mediano plazo un nivel de mando medio o alto, lo cual generaría en la Empresa un mayor compromiso por parte de sus colaboradores, así como el beneficio de tener a personal en sus Gerencias y Direcciones, surgidas dentro de su misma Organización, ya que cuando se da la contratación de algún Gerente o Director, se corre el riesgo de que tenga vicios en la operación de la Empresa y debido al giro de la Organización en estudio, es recurrente este tipo de prácticas en personal que llega proveniente de otra Afianzadora.

Por otra parte, cabe resaltar que en Afianzadora existe un alto nivel de rotación de personal contratado por Outsourcing; es decir, aproximadamente el 40% de las personas que son contratadas por esta vía duran un período máximo de tres meses, esto debido a que la gente no se siente segura en su trabajo, no adquiere un sentido de pertenencia hacia la Institución, a demás de que el factor de sentirse como una



persona externa a la organización la hace que no se comprometa con las funciones y objetivos propios del puesto que desempeña.

Al existir una gran rotación de personal se genera un gasto a la Empresa ya que se debe de volver a invertir en todo el proceso de empleo, así como también es necesario que el nuevo colaborador se encuentre debidamente capacitado, por lo que la Organización se debe de encargar de capacitarlo y darle las herramientas necesarias para que pueda desempeñar su trabajo.

Debido a que los puestos señalados son casi en su totalidad operativos, al momento de seleccionar a los candidatos, en la Empresa se dejan de lado aspectos tan importantes como son: el objetivo personal del individuo o sus áreas de interés, pues si bien es cierto al momento de llevar a cabo la selección del personal, se analizan sus conocimientos técnicos y académicos no se toman en cuenta estos dos conceptos mencionados, lo cual genera un mal resultado del individuo, debido a que la mayoría de la gente busca un trabajo que le ofrezca estabilidad tanto económica, como social y al pasar de los meses se dan cuenta que este objetivo personal a corto plazo, dentro de Afianzadora es prácticamente imposible alcanzarlo lo que lo orilla a tomar la decisión de buscar una mejor opción laboral.

Consideramos que si se contratara a todas las personas directamente por la Empresa, la rotación de personal se disminuiría casi totalmente, esto debido a que al momento de realizar una entrevista de salida al personal subcontratado que renuncia, el 90% de ellos dicen que su salida se debe a que encontraron una mejor oferta de trabajo y de este total el 85% menciona que de haber sido contratado por la Empresa, su decisión habría sido otra; lo que nos lleva a la conclusión de que más que una ventaja, para la Empresa en estudio representa una desventaja el estar contratando bajo es régimen, esto debido a los gastos que debe realizar cada que se va y llega un nuevo personal, a demás que dentro de dicho gasto no se considera el conocimiento adquirido por el ex colaborador, el cual lo puede poner en práctica en otra Empresa del mismo rubro, la que no tendrá que invertir en capacitarlo, puesto que este ha adquirido en esta empresa los conocimientos idóneos para laborar dentro de otra Empresa del ramo Afianzador.

Es muy importante señalar que tanto el Outsourcing, como la rotación de personal se contraponen a la idea que tiene la Empresa de generar una nueva Cultura Organizacional dentro de la Compañía, ya que al existir tanta rotación y desigualdad en cuanto a la contratación y prestaciones de los empleados, no se puede lograr que dicha cultura se arraigue en el individuo y por ende se refleje en su desempeño, por lo que recomendamos de manera absoluta la contratación de todo el personal de forma directa por Afianzadora.

A. El Capital Intelectual

En la primera parte de este capítulo hablamos de la estructura organizacional de la Empresa Afianzadora, lo cual nos llevo a concluir la importancia que adquiere el hecho de valorar el Capital Intelectual de la Organización.

Hoy en día la competencia entre las Empresas, no solo existe la competencia por ganar mercado, por las ventas o por el prestigio, sino que en la actualidad se esta dando la batalla por el Capital Intelectual, el cual representa un activo intangible para la Organización, ya que el tener al personal idóneo, en el puesto adecuado, así como el capacitarlo e instruirlo en diversos temas referentes al ramo de la Organización genera un valor agregado a la Empresa.

1. Definición de Capital Intelectual

Existen diversas definiciones a cerca de Capital intelectual, Martha Alles señala diversas definiciones, las cuales son las siguientes:



“Para Thomas Stewart: Dice que es difícil una rama de actividad, una Empresa, una Organización de cualquier tipo, que no se haya vuelto más dependiente de la “información intensiva” que antes, del conocimiento como recurso para atraer clientes y de la tecnología informática para su gestión.

Para Annie Brooking: El Capital Intelectual de una compañía puede dividirse en cuatro categorías:

1. Activos del mercado: los constituyen el potencial de los bienes inmateriales de una Organización que guardan relación con el mercado. Por ejemplo: la clientela y su fidelidad, las marcas...
2. Activos de propiedad intelectual: incluye el Know How, los secretos de fabricación, las formulas y las patentes.
3. Activos centrados en los individuos: son las cualificaciones que conforman al hombre y determinan que sea lo que es. Para nosotros, serían las competencias...
4. Activos de Infraestructura: son las tecnologías, metodologías y procesos que hacen posible el funcionamiento de la Organización.”¹

En resumen podemos decir que el capital intelectual esta integrado por las personas que integran a la Organización, las políticas de la Empresa y las opciones del mercado para los trabajadores. Estos factores influyen dentro del desempeño de los individuos y de la Organización, debido a que las Empresas deben ocuparse de desarrollar a su personal, con el fin de generar un alto nivel competitivo entre los integrantes de esta, para que a su vez se refleje en la competitividad de la Organización con las demás Empresas de su ramo.

2. Desarrollo de Recursos Humanos

Un punto muy importante para generar el cambio en la Cultura Organizacional de Afianzadora es buscar el desarrollar a sus Recursos Humanos, con la finalidad de generar valor a la Empresa; para que esto se pueda dar es indispensable que la Institución vea dicho desarrollo como una inversión y no como un gasto, ya que en la actualidad el Área de Recursos Humanos señala que no se cuenta con presupuesto suficiente para generar acciones encaminadas al desarrollo de personal.

En la actualidad la Compañía cuenta con un Área de Desarrollo Organizacional, sin embargo está resulta obsoleta al limitar sus funciones al Proceso de empleo y a la capacitación de personal; Martha Alles, señala que: “Las principales funciones del Área de Desarrollo de Recursos Humanos son:

- Administrar la descripción de puestos y supervisar su vigencia.
- Definir los planes de carrera de la Organización, mapas o familias de puestos.
- Coordinar las evaluaciones de desempeño e implementar las herramientas a utilizar, actualizarlas y modificarlas.
- Administrar los sistemas de planes de sucesión.
- En ocasiones, la función de Desarrollo incluye, o supervisa, la capacitación y el entrenamiento de personal.”²

Como podemos ver, las funciones descritas por Martha Alles, son actividades específicas para lograr el desarrollo del personal de la Empresa, sin embargo las funciones del Área de Desarrollo

Organizacional en Afianzadora, no concuerdan con estas, lo que genera que tal desarrollo no se de; siendo esta otra desventaja más del Outsourcing, debido a que la Empresa no se interesa por desarrollar un verdadero capital humano, sino que solo busca cumplir con sus objetivos a corto plazo.

¹ Alles, Martha. *Op. Cit.* pp. 343-346

² *Ibidem.* 348



CAPÍTULO VIII. EL PAPEL DEL OUTSOURCING PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En este último capítulo es indispensable hablar de un tema fundamental para el desarrollo tanto de la Empresa, como para los empleados, la Evaluación del Desempeño, ya que es gracias a esta que la Organización puede obtener candidatos viables para ocupar puestos de mandos medios o altos, mientras que para los empleados es una manera de demostrar y resaltar sus conocimientos, con la finalidad de obtener algún reconocimiento o promoción profesional.

Una manera importante de elevar el nivel de calidad y los resultados de la Empresa, es llevar a cabo evaluaciones periódicas, de los resultados obtenidos por parte de los integrantes de la Empresa.

En la compañía en estudio, la Evaluación del Desempeño, no se da, debido a diversos factores, pero sin duda el más importante es que los niveles operativos son contratados por Outsourcing, lo que no permite evaluarlos debido al alto nivel de rotación de personal que se presentan; como por ejemplo, la Empresa establece un parámetro de medición para determinado puesto, para el cual determina un objetivo primordial y otros secundarios, que servirán de base para dicha evaluación, sin embargo la persona a cargo de dicho puesto renuncia antes de cumplir con sus objetivos, lo que no permite realizar la evaluación. Esta es la situación más recurrente dentro de la Empresa, por lo que como se había mencionado anteriormente, dicha evaluación, así como los objetivos que persigue no se pueden llevar a cabo.

A. Historia de la Evaluación del Desempeño

Los procedimientos de evaluación se dan desde el momento en que el encargado de proveer a la Organización de personal, analiza, evalúa y determina la persona idónea para ocupar un puesto dentro de la Organización.

Idalberto Chiavenato¹ señala un poco de la historia de la Evaluación del desempeño, del cual desprendemos los siguientes puntos:

En 1842, el Servicio Público Federal de los Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de los funcionarios, y para el año de 1880, el Ejército norteamericano desarrolló también su propio sistema. En 1918, La General Motors disponía ya de un sistema de evaluación para sus ejecutivos, no obstante, solo después de la Segunda Guerra Mundial los sistemas de evaluación tuvieron amplia divulgación entre las Empresas.

B. Definición de Evaluación del Desempeño

A continuación se presentan distintas definiciones que nos ayudaran a tener una visión más amplia de lo que Evaluación del Desempeño:

Martha Alles, define a la Evaluación del Desempeño como: "...es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar al personal. Entre sus objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, la mejora permanente de los resultados de la Organización y el aprovechamiento adecuado de los Recursos Humanos."²

¹ Chiavenato, Idalberto. *Op. Cit.* p. 259

² Alles, Martha. *Op. Cit.* p. 383



Chiavenato señala que: “La Evaluación del Desempeño es una sistemática apreciación del desempeño del potencial del desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación que desempeñan papeles dentro de una Organización puede hacerse mediante varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progresos, evaluación de eficiencia funcional; algunos de estos conceptos son intercambiables. En resumen una evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad, sea formal o informalmente, en las Organizaciones. Además una Evaluación del Desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.”³

Con estas definiciones nos podemos dar cuenta de la importancia que tiene en la actualidad el hecho de que las Empresas cuenten con una buena estrategia de Evaluación del Desempeño, ya que como se menciono al comienzo de este capítulo, dicha evaluación permitirá a la Empresa determinar con que personas cuenta para poder ocupar posibles cargos de nivel jerárquico medio o alto.

C. Utilidad de la Evaluación de Desempeño

Podemos decir que la Evaluación del Desempeño, es utilizada en las Organizaciones con muchos fines, sin embargo Alles señala que dicha evaluación es “...útil y necesaria para:

- Tomar decisiones sobre promociones y remuneraciones.
- Reunir y revisar la Evaluación de los Jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo. Recordemos a Edgar Schein cuando explica que un trabajador “necesita saber cómo está realizando su trabajo”, el grado de satisfacción que sus empleados tienen en relación con la tarea realizada.
- La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer cómo hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.”⁴

Es muy importante señalar que para los empleados por Outsourcing, en la Empresa Afianzadora, la Evaluación de Desempeño, no es útil, pues como se muestra en el párrafo anterior uno de los principales objetivos de llevar a cabo una Evaluación del Desempeño, es el facilitar al Área de Recursos Humanos la toma de decisiones a cerca de las promociones y remuneraciones, sin embargo esto es imposible de que se de dentro de la Organización, ya que para ocupar un puesto de mandos medios en adelante es fundamental estar contratado directamente por la Empresa.

Cuando hablamos de la utilidad de la Evaluación de Desempeño es forzoso hablar de la problemática que puede encontrar la Organización para aplicarla, dichas dificultades para llevar a cabo esta evaluación son según Alles⁵: la carencia de normas, criterios subjetivos o poco realistas, falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador, errores del evaluador, mala retroalimentación y comunicaciones negativas.

D. Pasos de una Evaluación de Desempeño

Como toda Evaluación, para medir el desempeño de los trabajadores de una Empresa, se siguen una serie de etapas, las cuales permitirán al evaluador obtener los resultados esperados de la evaluación. Martha Alles menciona las siguientes etapas:

³ Chiavenato, Idalberto. *Op. Cit.* p. 262

⁴ Alles, Martha. *Op. Cit.* p. 384

⁵ *Ibidem.* p. 385



1. “Definir el puesto: asegurarse de que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto; es necesario que el evaluador y el evaluado comprendan su contenido.
2. Evaluar el desempeño en función del puesto: incluye algún tipo de calificación en relación con una escala definida previamente.
3. Retroalimentación; comentar el desempeño y los progresos del subordinado.

El análisis de la gestión o el desempeño de una persona tiene a su vez tres momentos diferentes:

1. Una etapa inicial de fijación de objetivos, en la que se establecen los objetivos principales del puesto y los prioritarios para el año.
2. Etapas intermedias o de evaluación del progreso. Antes de llegar al período final de evaluación, es aconsejable establecer con cierta periodicidad una reunión de progreso, donde se realice un balance de lo actuado en ese ejercicio en curso y el avance en la consecución de objetivos.
3. Al finalizar del período, reunión final de evaluación de resultados.”⁶

Con estas etapas podemos decir que se podrá alcanzar un resultado óptimo de la Evaluación del Desempeño, ya que un aspecto que considero fundamental es la retroalimentación así como el seguimiento que se da a cada individuo en la consecución de sus objetivos.

E. Objetivos de la Evaluación del Desempeño

Dentro de los Objetivos que persigue la Evaluación del Desempeño, Chiavenato los resume en los siguientes:

- “Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la Empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo de la forma de Administración.
- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la Organización, teniendo en cuenta, de una parte los objetivos empresariales y, de otra, los objetivos individuales.”⁷

Como podemos ver estos objetivos van encaminados a desarrollar en todo momento al personal, por lo que cuando se intenta implementar en una Empresa que cuenta con subcontratación causa muchos problemas, es por eso que en el caso específico de Afianzadora un punto recomendable para implementar dicha evaluación, es que se debe contratar al personal de forma directa, ya que de esta manera, se podría desarrollar a personal con habilidades gerenciales, lo cual es imposible de hacerse con el Outsourcing, ya que no se da la oportunidad de crecimiento a los trabajadores, además de que no recibe ningún tipo de estímulo para que el individuo mejore su desempeño.

F. Métodos de la Evaluación del Desempeño

Algunos de los métodos para evaluar el desempeño de acuerdo al libro Administración de Recursos Humanos de Chiavenato⁸ son:

- Método de escala gráfica
- Método de elección forzada
- Método de investigación de campo

⁶ Ibidem. p. 386

⁷ Chiavenato, Idalberto. *Op. Cit.* p. 266

⁸ Ibidem. pp. 270-284



- Método de incidentes críticos
- Método de frases descriptivas
- Método de Autoevaluación
- Método de evaluación de resultado
- Métodos Mixtos.

Podemos concluir que la Evaluación del Desempeño, es la manera de medir el comportamiento de las personas en un puesto determinado, para lo cual se necesita que desempeñe las funciones de ese puesto en un período mínimo de tres meses, por lo que cuando intentamos evaluar el desempeño de un individuo subcontratado resulta muy complicado debido a que en la mayoría de las ocasiones no rebasan ese período de tiempo, además de que en la Empresa que se desarrolla este estudio, no existe en la actualidad una Evaluación del Desempeño, puesto que la única manera de medir a los colaboradores es en base a la productividad que estos mismos reporte.

Se puede considerar a la contratación por Outsourcing como una desventaja para la Organización que busca medir las capacidades de sus colaboradores por este medio, así como también representa una desventaja si se busca a través de este medio el conseguir a colaboradores idóneos para cubrir alguna vacante dentro de la Organización.



CAPÍTULO IX. CONCLUSIONES

- Considero que el Outsourcing no siempre es aplicable para todas las Empresas, como es el caso en estudio, en donde no ha funcionado como se esperaba, debido a las diferencias que existen entre los empleados contratados directamente por la Empresa y los contratados por Outsourcing.
- Entre los integrantes de la Empresa contratados por Outsourcing existe desacuerdo con las condiciones de trabajado, sin embargo al no ser parte de nuestro tema de estudio el investigar el grado de satisfacción laboral de los empleados contratados por este régimen.
- No existe sentimiento de pertenencia hacia la Organización, de los empleados subcontratados, lo cual impide que se involucren en el proceso de cambio de Cultura Organizacional.
- Debido a lo anterior, estos empleados se sienten ocasionalmente frustrados y pueden incurrir en aislamiento del entorno social de la Organización, así como en un repliegue psicológico que no permite que las ideas del cambio organizacional influyan y motiven su comportamiento dentro de la Organización.
- Para la Empresa Afianzadora, es recomendable que si toma la decisión de seguir manejando sus Recursos Humanos como lo ha venido haciendo hasta ahora, desarrolle proyectos para motivar e instruir al personal de Outsourcing, que buscando disminuir la rotación, así como la integración de estos en base al sentido de pertenencia hacia la Empresa, la promoción del desarrollo profesional, capacitación y reconocimiento del trabajo que realizan, mediante estímulos económicos o sociales.
- El hecho de que se utilice la contratación por Outsourcing, no libera de la responsabilidad laboral y social a la Institución, por lo que debe intentar realizar un cambio de Cultura Organizacional, fomentando en el trabajador el desarrollo profesional, el sentimiento de pertenencia hacia esta, los valores organizacionales y los más importante: la misión, visión y valores de la Organización.



BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, Martha. "Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias". Editorial Granica. Argentina. 2005.
2. Amaro Guzmán, Raymundo. "Administración de Personal". México. Editorial Limusa. 1997.
3. Armstrong, Michael. "Gerencia de Recursos Humanos". Editorial Legis. Colombia. 1991.
4. Burke, Warner. "Desarrollo Organizacional". Editorial Addison-Wesley Iberoamericana. México. 1988
5. Cascio, Wayne. "Productividad del Recurso Humano". Editorial Legis. [Colombia](#). 1993.
6. Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". 2ª ed., Editorial Mc Graw Hill. Colombia. 1998.
7. Chinoy, Ely. "La Sociedad". Editorial Fondo de Cultura Económica. México. 1998.
8. Costa, Ramón. "La Empresa hacia 2010". Editorial Alfaomega Marcombo. México. 1997.
9. Davis, Keith. "Comportamiento Humano en el Trabajo". Editorial Mc Graw Hill. México 1993.
10. Delgado, C. "La influencia de la Cultura en la Conducta del Consumidor". Editorial Plaza & Janes. España. 1990.
11. Deal, T.A y Kennedy A. "Cultura Corporativa". Editorial Fondo Educativo Interamericano. México. 1985.
12. Dessler, Gary. "Administración de Personal". Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México. 1997.
13. Ferrer, Luis. "Guía Práctica de Desarrollo Organizacional". Editorial Trillas. México. 1990.
14. Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. "Organización de Empresas; Análisis, diseño y estructura". Editorial Mac Graw Hill. México. 2000.
15. Frederick, Robert. "La ética en los negocios". Editorial Oxford University Press. Inglaterra. 2001.
16. Guédez, Víctor. "Gerencia, Cultura y Educación" Editorial Tropykos/CLACDEC. Venezuela 1996.
17. Guiot, Jean. "Diseño de la Organización". Editorial Legis. Colombia. 1992.
18. "Guía de Cultura Corporativa de Afianzadora".
19. Hernández y Rodríguez, Sergio. "Introducción a la Administración, un enfoque teórico práctico". Editorial Mac Graw Hill. México. 1994.
20. Hodgetts, Richard M., y Altman, Steven. "Comportamiento en las Organizaciones". Editorial Mc Graw Hill. E.U.A. 2000.
21. Naím, Moisés. "Las Empresas Venezolanas: Su Gerencia". Editorial IESA. Venezuela. 1989.
22. Newstrom, John. "Comportamiento Humano en el Trabajo". Editorial Mc Graw Hill. México. 1993.
23. Robbins, Stephen. "Comportamiento Organizacional". Editorial Prentice Hall. México. 1991.



24. Rodríguez Valencia, Joaquín. "Administración moderna de personal". 5ª ed. Editorial ECAFSA. México. 2000.
25. Rothery, Brian & Robertson, Ian. "Outsourcing". Editorial Limusa. México. 1996.
26. Schein, Edgar. "Psicología de la Organización". Editorial Prentice Hall. México. 1991.
27. Senge, Peter, "La Quinta Disciplina en la práctica, como constituir una organización inteligente". Ediciones Granica. España. 2005.
28. Sherman y Bonhlander. "Administración de Recursos Humanos". Editorial. Iberoamérica. México. 1994.
29. Siliceo, Alfonso. "Capacitación y Desarrollo de Personal". Editorial Limusa. México. 1995.
30. Simón, Dolan. "La Gestión de los Recursos Humanos, preparando profesionales para el siglo XXI". 2ª ed. Editorial Mc Graw Hill. México. 2000.
31. Tovar Núñez. "Calidad Total y Cultura Organizacional". Revista Calidad y Productividad. No. 7. Venezuela. 1995.



LEGISLACIÓN CONSULTADA

- **Ley Federal del Trabajo**. Ediciones Fiscales ISEF. S.A. México D. F. 2006.



DICCIONARIOS CONSULTADOS

1. **Diccionario de la Lengua Española, de la Real Academia de la Lengua.** Tomo I. A-G. XXI ed. Editorial Real Academia de la Lengua. España. 2001
2. **Diccionario Larousse Ilustrado.** 12ª ed. Ediciones Larousse. Francia. 1984