



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

***PROPUESTA PARA CONSTITUIR EL SENTIDO
DE PERTENENCIA EN PERSONAL CONTRATADO
POR OUTSOURCING***

T E S I N A
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A:
BARUCH LUNA HERNÁNDEZ

**DIRECTORA DE LA TESINA: MTRA. MARÍA DEL CARMEN
GERARDO PÉREZ**



FACULTAD
DE PSICOLOGÍA

México, D.F.

Mayo 2007



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.

INDICE

	Pág.
Introducción	1
Capítulo I	
Grupo y Sentido de Pertenencia	
1.1 Concepto de Grupo	5
1.2 Etapas de desarrollo de un Grupo	9
1.3 Dinámica de Grupos	13
1.4 Membresía	17
1.4.1 Tipos de membresía	
1.4.2 ¿Por qué las personas se reúnen en grupos?	
1.4.3 Factores que incrementan el atractivo de la membresía	
1.4.4 Factores que decrementan el atractivo de la membresía	
1.5 Cohesión	23
1.5.1 Relación entre cohesión y productividad	
1.6 La Motivación	28
1.6.1 Concepto de motivación	
1.6.2 Teorías de Contenido	
1.6.2.1 Maslow	
1.6.2.2 Herzberg	
1.6.2.3 McClelland	
1.6.3 Teorías de Procesos	
1.6.3.1 Teoría path-goal o camino-meta	
1.6.3.2 Teoría de la Expectativa-Valencia de Vroom	
1.6.3.3 Modelo de Porter y Lawler	
1.6.3.4 Teoría de la equidad de Adams	

- 1.6.3.5 Teoría del establecimiento de Metas de Locke
- 1.6.5 Orientación para la acción motivadora

Capítulo II

Comportamiento y Cultura Organizacional

2.1 Fundamentos Antropológicos del Comportamiento.	41
2.2 Comportamiento Organizacional (CO).	42
2.2.1 Características del CO.	
2.2.2 Niveles de estudio del CO	
2.2.3 Modelo General del CO	
2.2.4 Tipos de Modelos de CO	
2.2.5 Los Nuevos Retos del CO	
2.3 Sistemas Sociales	52
2.3.1 Las Organizaciones como Sistemas Abiertos o Cerrados	
2.3.2 Sistema de Comportamiento Organizacional	
2.3.2.1 Elementos del Sistema	
2.4 Cultura Organizacional	61
2.4.1 Características de la Cultura Organizacional	
2.4.2 Cambio de Cultura Organizacional y Comunicación	
2.5 Convenio Psicológico y Contratos Económicos	70

Capítulo III

Outsourcing

3.1 Definición del Concepto de Outsourcing	72
3.2 Historia del Outsourcing	74
3.3 Razones para utilizar el Outsourcing	77
3.4 Ventajas y desventajas del Outsourcing	80
3.4.1 Ventajas y desventajas para las empresas	
3.4.2 Ventajas y desventajas para los trabajadores	
3.5 Áreas de la empresa que pueden pasar a Outsourcing	84
3.6 Áreas de la empresa que no deben pasar a Outsourcing	86
3.7 Puntos Básicos para lograr un Outsourcing exitoso	86
3.8 El Outsourcing, la Reingeniería y el Benchmarking	88
3.8.1 Reingeniería	
3.8.2 Benchmarking	
3.9 Marco jurídico en el que se sustentan las relaciones laborales de los Outsourcing en México	93
3.9.1 Ley Federal del Trabajo (LFT)	
3.9.2 Reformas a la Ley Federal del Trabajo	
3.10 Organismos Nacionales e Internacionales que regulan esta actividad	105
3.10.1 Confederación Internacional de Empresas de Trabajo Temporal CIETT	
3.10.2 Asociación Mexicana de Empresas de Capital Humano, A.C. AMECH	
3.11 Futuro de los Outsourcing	108

Capítulo IV

Propuesta para constituir el Sentido de Pertenencia en personal contratado por Outsourcing

4.1 Contexto Laboral	111
4.2 Objetivo General	115
4.3 Objetivos Específicos	115
4.4 Población	116
4.5 Justificación	116
4.6 Escenarios	118
4.7 Procedimiento	118
4.9 Conclusiones	134
4.10 Sugerencias y Limitaciones	136

Bibliografía

Anexos

1. Iniciativa Diputado Márquez Lozornio
2. Iniciativa Diputada Mendoza

INTRODUCCIÓN

En el entorno actual, donde las empresas se encuentran preocupadas por ser más productivas, menos onerosas en sus costos de operación, flexibles, redituables y vanguardistas, el concepto de competitividad se convierte en un concepto cotidiano, donde serlo significa sacar productos y/o servicios de excelente calidad a un costo muy bajo, en el que cada “desperdicio” emitido dentro de la cadena de actividades que se ejecutan para realizarlo, lo encarece, lo que se refleja en el costo con el que se oferta al consumidor final, esto hace mas o menos competitivo a dicho producto y por consiguiente a la empresa que lo manufactura.

En este sentido; la aparición y desarrollo de las agencias especializadas de empleo temporal o también conocidas como outsourcing's, aparecen como una opción muy viable cuando se trata de eficientar procesos, de reducir costos, de adelgazar estructuras y sobre todo cuando se habla de vanguardia, pues estas organizaciones se especializan sólo en ciertos procesos, teniendo el conocimiento puntual de cada uno de los servicios que ofrecen, finalmente esta especialización es su valor agregado; las empresas clientes buscan estas prácticas para optimizar sus procesos internos a un costo menor; sin embargo, el problema que se genera dentro de esta dinámica, es la expansión que este tipo de empresas ha tenido sin una regulación efectiva, en nuestras leyes existe un gran vacío a este respecto, pues al día de hoy, no existe un órgano que regule el surgimiento y desarrollo de este tipo de empresas, lo que se ha prestado a un sin número de abusos por parte de este tipo de compañías, no sólo fiscales, sino también en materia de derechos laborales, aprovechándose de una situación que nos aqueja desde hace varios años en nuestro país, el desempleo.

Dicho fenómeno ha provocado que muchas personas tomen la opción de contratarse a través de estas agencias de empleo temporal, que aunque las condiciones contractuales no son las mejores, finalmente representa un ingreso temporal que de otra forma no se obtendría, ya que el mercado laboral se encuentra contraído y como consecuencia muy competido, resultando cada vez más difícil obtener un empleo de planta en una organización “tradicional”; el problema no se centra en obtener una plaza en alguna de estas organizaciones, sino en las consecuencias que el tener un empleo fijo o no implica en cuanto a las condiciones laborales se refiere; como ejemplo, el paquete de prestaciones que se ofrece en una empresa tradicional normalmente es superior al que marca la ley, en cambio el paquete que se ofrece en una agencia de empleo temporal es sólo el que la ley marca o en ocasiones ni siquiera ese, pues se labora bajo un esquema de honorarios asimilables a sueldo.

Otra ejemplo claro puede ser la estabilidad laboral; en la práctica no es lo mismo saber que después de un determinado tiempo se obtendrá una plaza en la organización en la que se prestan servicios; a saber que al trabajar para una agencia de empleo temporal, lo único seguro es lo temporal del empleo, pues se sabe desde al comienzo de la relación laboral, que sólo es por un determinado tiempo, aunque nunca se deja de hacer la aclaración que el proyecto puede terminar antes y por tanto esta relación sea de menor duración, sumando una mayor incertidumbre para las personas que se contratan por este tipo de agencias.

Un ejemplo más puede ser el salario que se paga por realizar actividades similares o iguales, donde en la mayoría de las ocasiones el salario que reciben las personas contratadas por la empresa tradicional, es superior al que obtienen los trabajadores empleados por agencia, a pesar de que las actividades que se realizan sean exactamente las mismas.

En fin, se podría enlistar un sin número de situaciones poco equitativas entre las personas que se encuentran contratados por una empresa tradicional y las que son empleadas por un outsourcing, realidades que evidentemente por el momento no cambiarán, hasta que no se regulen como es debido y que de alguna manera u otra afectan a las personas que laboran para dichas agencias; el modo en que estos empleados perciben estas situaciones in equitativas se evidencia en las respuestas que se encuentran en las encuestas de salida que se aplican a los empleados de la agencia especializada en recursos humanos en la que actualmente presto mis servicios, donde la percepción en general es de un sentimiento de poca inclusión hacia la empresa cliente y hacia el outsourcing y falta de igualdad en cuanto a las oportunidades de desarrollo, entre otras; es por eso que nuestra labor como psicólogos enfocados al factor humano, es la de proponer estrategias que se adecuen a las circunstancias del ambiente que se vive y que a su vez ayuden al mejoramiento de las condiciones laborales y de satisfacción laboral de los empleados, que genere un beneficio bidireccional, donde el personal se sienta identificado y comprometido con la empresa que en ese momento le brinda la oportunidad de tener un ingreso y un medio de desarrollo y que, al mismo tiempo, la empresa contratante obtenga mejores resultados al contar con un personal comprometido con los objetivos, valores, misión y visión de la misma; dinámica que se puede dar siempre y cuando disminuyan estas diferencias.

En el presente trabajo lo que se pretende, es exponer una serie de acciones encaminadas a crear un modelo de propuesta que genere o refuerce el sentido de pertenencia en los empleados de las agencias de empleo temporal hacia esta, para lograrlo se sugiere también, un cambio en la cultura de estas organizaciones, donde lo más importante siga siendo la calidad en el servicio, pero tomando en cuenta las necesidades de los empleados, retomando la importancia del factor

humano, no sólo como un recurso más al que debe administrarse, sino como el pilar sobre el cual se cimienta el desarrollo sostenido de una organización, debido al conocimiento que éste tiene y aporta a la misma; dicho cambio implicará que las agencias de empleo temporal no sólo se dediquen a buscar personal calificado, sino también a generarlo.

Para dar sustento a la presente propuesta, en el Capítulo I se realiza una revisión sobre la teoría de los grupos, sus dinámicas y su desarrollo, pues se parte de la percepción de que una organización es un gran grupo, y como tal se sujeta a las reglas de funcionamiento y dinámica de cualquier grupo, dentro de esta dinámica se establece el proceso de la membresía o pertenencia, esto es el desear ser parte de un grupo, y como seres sociales que somos, siempre estamos en la búsqueda de pertenecer, de ser parte importante, de influir, de dejarnos influir, etc., ahora bien, si esto es cierto, el ser humano siempre busca pertenecer a grupos que le sean atractivos por diversas razones, en este sentido ¿debe entonces la empresa volverse más atractiva hacia sus empleados?, ¿debe una empresa de outsourcing preocuparse por volverse más atractiva?, si le preocupase ¿cómo podría hacerle?, ¿existe una correlación entre la productividad y el sentido de pertenencia?, ¿las clásicas teorías de motivación serían una herramienta efectiva para lograr dicho sentido?; el capítulo I trata de responder estos cuestionamientos al través de la revisión efectuada.

Posteriormente, en el Capítulo II se hace una revisión acerca del Comportamiento y Cultura Organizacional, esto con el objeto de entender como es que el comportamiento del individuo y de los grupos, al igual que las políticas y reglamentos dentro de una organización, van formando la cultura de la misma; como es que interactúan y se interinfluyen para generar o aniquilar ese sentido de pertenencia, dicha revisión se hace partiendo de una premisa básica, sin individuos no existirían las empresas; además se habla brevemente del concepto de cultura organizacional y del papel fundamental que tiene una adecuada estrategia de comunicación dentro de la empresa para generar un cambio en la misma.

En el Capítulo III, se habla de los outsourcing's, de su definición, su historia, sus ventajas y desventajas, tanto para las empresas como para los empleados contratados por estas, además se hace una breve revisión de los artículos de la Ley Federal del Trabajo que sustentan al día de hoy las relaciones laborales que se establecen entre los individuos y estas agencias de empleo temporal; finalmente, se presentan dos propuestas de Ley por parte de dos diputados federales de la fracción parlamentaria del PAN que buscan regular la operación de las mismas; al mismo tiempo se hace mención de dos organismos, uno nacional y otro internacional, que tratan de regular la actividad de estas empresas de empleo temporal.

Por último, en el Capítulo IV se desarrolla la propuesta que da origen al presente trabajo, puntualizando cada una de las acciones que se creen necesarias para promover en los empleados contratados por las agencias de empleo temporal el sentido de pertenencia que provoque, por una parte certidumbre y seguridad a los empleados y por el otro, un beneficio para la empresa al tener empleados satisfechos con su labor y con sus condiciones de trabajo.

Capítulo I

GRUPO Y SENTIDO DE PERTENENCIA

1.1 CONCEPTO DE GRUPO

La entidad social conocida como grupo, es un concepto de la vida diaria que todos los seres humanos decimos conocer o por lo menos nos sentimos parte de alguno, estos se diferencian por su tamaño, por su duración, sus objetivos, sus actividades, el grado de formalización, su estructura interna, la importancia de sus miembros, entre otros muchos aspectos.

Nuestra naturaleza como seres sociales; es la de estar siempre con alguien, buscamos la compañía de otros y hasta el trabajo más primitivo en las sociedades, la caza y la recolección, eran fundamentalmente una labor de cooperación y colaboración, esta necesidad está implícita desde que nacemos, cuando esto ocurre ya somos una pieza importante de un grupo llamado familia, y durante toda nuestra vida vamos formando parte de más y más grupos (escuela, grupos de actividades deportivas, trabajo, grupos políticos, altruistas, entre otros), ya sea de manera voluntaria o involuntaria, a través de los cuales vamos satisfaciendo una serie de necesidades internas o socialmente creadas.

Existen otras muchas razones por las cuales la gente decide formar parte de un grupo, además de la naturaleza social del ser humano, entre ellas podríamos mencionar la seguridad que estos brindan, elevar la autoestima, encontrar con quien compartir intereses personales, pasatiempos, obtención de beneficios, lograr objetivos o metas comunes, entre otras.

Los grupos tienen características, prioridades, interrelaciones dinámicas, reglas explícitas e implícitas, esto es no son estáticos, por el contrario son muy dinámicos, es por ello que debido a esta multiplicidad de propiedades que poseen los grupos, es difícil formular una definición de grupo que abarque todos los existentes en la sociedad y pueda proporcionar una clara distinción entre esas entidades sociales llamadas "grupo", de aquellas que merecen otro nombre.

En este sentido Cartwright (1980) hace una revisión de las definiciones que varios autores han propuesto para definir a estas entidades sociales denominados como grupo, entre las cuales citaremos las siguientes:

Brodbeck (1958) define a un grupo como: "...una suma de individuos situados en ciertas relaciones descriptivas (es decir, observables) entre sí. Desde luego, los tipos de relaciones ejemplificadas dependerán del tipo de grupo o lo determinarán, sea una familia, un auditorio, un comité, un sindicato de trabajadores o una multitud" (Brodbeck, 1958, en Cartwright, 1980, pag. 60)

Por su parte Lewin (1948) afirma que: "La similitud entre personas solo permite clasificarlas, reunir las bajo el mismo concepto abstracto, mientras que pertenecer al mismo grupo social, implica la existencia de interrelaciones concretas y dinámicas entre las personas" (Lewin, 1948, en Cartwright, 1980, pag. 60)

De las definiciones anteriores que proponen Lewin y Brodbeck, se puede concluir que un grupo es un conjunto de individuos cuyas relaciones mutuas hacen a éstas interdependientes en algún grado significativo. Así definido, el término grupo se refiere a una clase de entidades sociales que tienen en común la propiedad de la interdependencia entre sus miembros. Bajo esta perspectiva podemos decir que los grupos varían mucho por la naturaleza y la magnitud de la interdependencia que existe entre sus miembros.

Dando seguimiento a la revisión que hizo Cartwright (1980), se obtienen otras definiciones que se centran sólo en algunos aspectos o propiedades de los grupos, como es el caso de Homans (1950), quien pone como punto de referencia la interacción o Merton (1957) y Newcomb (1951), quienes se centran en la adquisición de patrones, en la esperanza por la reciprocidad y en la identificación de los miembros como integrantes de la misma entidad social, o como los psicoanalistas quienes hacen hincapié en un tipo diferente de interdependencia, preocupados más por los aspectos psicológicos que por la interacción o productos de los grupos, o como en el caso de Bass (1960) quién se concentra en la gratificación que los miembros obtienen al pertenecer a un grupo, o como Deutsch, quien se concentra en los aspectos motivacionales de los grupos, quien además afirma que dos personas pueden ser promovidamente interdependientes si el avance de cada una hacia su meta facilita que la otra alcance la suya; o que pueden ser constrictivamente interdependientes, esto si el progreso de una reduce la posibilidad de que la otra alcance su meta (Bass, 1960; Deutsch, 1967; Homans, 1950; Merton, 1957; Newcomb, 1951; en Cartwright, 1980)

Existen otras propiedades en las que es posible concentrarse, como por ejemplo Homans (1950) quién escribe: "Se define un grupo por la interacción de sus miembros. Si decimos que los individuos A, B, C, D, E, forman un grupo, ello significará que por lo menos se tienen las siguientes circunstancias. En cierto tiempo, A interactúa más con B, C, D, E... que con M, N, L, O, P... a quienes preferimos considerar como extraños o miembros de otros grupos. B también interactúa más a menudo con A, C, D, E... que con los extraños y así por el estilo

con los otros miembros del grupo. Es posible, por el simple hecho de contar las interacciones, señalar a un grupo cuantitativamente distinto de los otros” (Homans, G., en Cartwright, 1980, pag. 61)

Por su parte Merton en 1957 menciona que, por lo general se entiende que el concepto sociológico de un grupo se refiere al número de personas que interactúan entre sí, según patrones establecidos; a veces se explica esto como un número de personas que tienen características y relaciones sociales establecidas. Sin embargo para Merton las dos afirmaciones son equivalentes, pues las relaciones sociales son en sí formas encasilladas de interacción social que duran lo suficiente para volverse partes identificables de una estructura social; de esta manera un primer criterio objetivo de grupo es, la frecuencia de interacción; un segundo criterio de grupo es, que las personas interactuantes se definan a sí mismas como miembros, esto es, que tienen suposiciones formadas sobre las formas de interacción que moralmente los unen a ellos y a otros miembros, pero no a aquellos considerados como ajenos al grupo; finalmente, el tercer criterio correlativo es que otros definan a las personas interactuantes como pertenecientes al grupo; estos otros incluyen miembros y no miembros (Merton, 1957, en Cartwright, 1980)

Newcomb (1976) en cambio menciona que “un grupo consiste en dos o más personas que comparten normas, y sus roles sociales están vinculados” (Newcomb, 1976, en González, 1992, pág. 29), y continua diciendo, “...esos rasgos distintivos de grupos, de normas compartidas y papeles entrelazados, presuponen una relación de interacción y comunicación más que transitoria” (Newcomb, 1976, en Cartwright, 1980, pag. 61)

Por su parte, Freud (1922) afirma que dos o más personas constituyen un grupo psicológico si han escogido el mismo objeto-modelo o los mismos ideales o ambos, en sus superegos y por consiguiente, se han identificado entre sí (Freud, 1922, en Cartwright, 1980)

Por otro lado Olmsted en 1972 consideró al grupo como una pluralidad de individuos que están en contacto los unos con los otros, que tienen en cuenta su mutua existencia y la conciencia de que su meta tiene también mutua importancia (Olmsted , 1972, en González, 1992)

Para Bass (1960) un grupo es como un conjunto de individuos cuya existencia como conjunto recompensa a los individuos (Bass, 1960, en Cartwright, 1980)

González en 1992, señala que un grupo es una reunión más o menos permanente de varias personas que interactúan y se interfluyen entre sí con el objeto de lograr ciertas metas comunes en cuyo espacio emocional todos los integrantes se reconocen como miembros pertenecientes al grupo y rigen su conducta en base a una serie de normas que todos han creado y aceptado o modificado.

Smith (1967) postula que un grupo es “una unidad que esta formada por personas que tienen una percepción colectiva de su unidad, y la habilidad de actuar y/o estar actuando en una forma integral en ese ambiente” (Smith, 1967, en González, 1992, pág. 31)

Por su parte Catell (1951) piensa que “el grupo es un conjunto de organismos que se reúnen para satisfacer sus necesidades individuales más apremiantes” (Catell, 1951, en González, 1992, pág. 31)

Mills en 1967 definió al grupo como unidades compuestas por dos o más personas que se encuentran en contacto con un propósito o meta. (Mills, 1967, en González, 1992)

Para Sherif y Sherif (1975) un grupo es como una unidad social que consiste en un número de individuos que permanecen en un estado definido y en su relación jerárquica entre unos y otros, los cuales poseen determinados valores o normas para la regulación propia de la conducta. Esta relación jerárquica o de roles y estas normas les sirven al menos para mantener la permanencia del grupo. (Sherif & Sherif, 1975, en González, 1992)

Finalmente McDavid y Harari (1968) postulan que un grupo es un sistema de dos o más individuos que están interrelacionados tanto en sistemas de ejecución de funciones como en un determinado rol de relación entre sus miembros y tienen determinadas normas que regulan la función del grupo y de cada uno de sus miembros. (McDavid & Harari, 1968, en González, 1992)

Todas estas definiciones proporcionan, en conjunto, una lista de atributos que han sido rasgos importantes de los grupos, como son:

1. participar en interacciones frecuentes,
2. se definen entre sí como miembros,
3. otros los definen como pertenecientes al grupo,
4. comparten normas respecto a temas de interés común,
5. participan en un sistema de papeles entrelazados,
6. se identifican entre sí como resultado de haber buscado en sus superego el mismo objeto modelo o los mismos ideales,
7. encuentran que el grupo es recompensante,
8. persiguen metas promovedoramente interdependientes,
9. tienen una percepción colectiva de su unidad, y
10. tienden a actuar de modo unitario respecto al ambiente.

En conclusión, podemos definir a un grupo como una reunión de dos o más personas que se congregan, interactúan, perciben y se interinfluyen entre sí con diferentes metas, donde cada miembro posee sus propias motivaciones y sus propios propósitos que tienen que ser satisfechos en el grupo o por el grupo, las cuales se satisfacen dentro de determinadas normas, que a su vez son sustento de una determinada organización. Reconociendo que el proceso grupal se desarrolla en un determinado espacio vital, social y emocional

1.2 ETAPAS DE DESARROLLO DE UN GRUPO.

Los grupos al igual que los individuos, avanzan en etapas predecibles de desarrollo en el transcurso del tiempo. En cualquier clase de grupo surge un predecible patrón de evolución, en el cual cada etapa tiene ciertas características definidas. Es claro que así como los individuos durante el desarrollo de sus etapas se encuentran marcados por su individualidad, y que, por tanto el desarrollo de un individuo nunca es estrictamente igual al de otro, existiendo ciertos patrones que rigen este desarrollo, de la misma manera, los grupos con sus individualidades atraviesan por un desarrollo predecible gracias a la descripción y estudio de estos patrones.

Napier y Gershenfeld en el año 2000, hacen una compilación de la opinión de muchos autores respecto a las etapas de desarrollo por las que atraviesan los grupos y refieren que las principales son las que a continuación se desarrollan:

1. El comienzo.

Cuando un individuo comienza a relacionarse con un grupo tiene ciertas expectativas de lo que ocurrirá, incluso antes de unirse a él, matiza sus primeras percepciones de estas expectativas y de sus necesidades personales, trayendo consigo su historia y experiencias individuales con grupos anteriores, siendo a través de estos matices los que le proporcionan el cristal a través del cual percibirá al grupo. Primero será necesario sobrevivir, protegerse, estar a salvo en una situación desconocida. Por tanto, este periodo se convierte en un espacio de recopilación y procesamiento de datos a través de la pantalla de nuestras experiencias, prejuicios y estereotipos previos.

Es por ello que cuando tenemos nuestros primeros acercamientos a un grupo desconocido tendemos a:

- Sentirnos insuficientes, pero temerosos de demostrarlo.
- Titubeantes aunque con frecuencia aparentamos seguridad.

- Estar vigilantes.
- No tener sensación de poder o control sobre nuestro ambiente.
- Actuar superficialmente y dejar ver sólo lo que según a nuestro criterio es lo propio en ese momento.
- Explorar el ambiente, buscando indicios de lo adecuado, como nuestra vestimenta, nuestra forma de expresarnos verbal y conductualmente, entre otros factores.
- Tratar de ser agradable y no hostil.
- Tratar de catalogar a los demás participantes, para manejarlos con mayor facilidad.
- Estar confundidos acerca de lo que se espera de nosotros, de nuestra imagen ante el grupo.
- Desear una estructura y cierto orden para reducir nuestra propia presión para actuar.
- Cuestionarnos sobre el precio que tendremos que pagar por estar dentro del grupo y evaluar si las recompensas que esperamos obtener valen la pena por el esfuerzo que estaremos realizando.
- Escuchar y trascender nuestras necesidades inmediatas.
- Esperar a que se definan los roles de los líderes y de los responsables para que estos determinen las metas a seguir.

Así pues, este es un tiempo de prueba, un periodo de inhibición gobernado por las reglas de otros lugares y otras experiencias. Nuestra necesidad de agradar y ser aceptados tienden a facilitarnos el camino, y aunque pocas veces, estas son satisfechas en esta etapa, normalmente hay indicios de que así será. Sin embargo, parece que en la mayoría de los grupos hay una mezcla de esperanza y ansiedad en donde las necesidades y las opiniones de los demás, proporcionan los ingredientes de una atmósfera inicial de duda e incertidumbre.

2. Movimiento hacia la confrontación.

Sólo hasta después de ensayar la propia conducta dentro de los límites del grupo; es cuando caen las máscaras y los individuos establecen sus papeles personales y sus conductas más características. Normalmente en esta etapa el grupo se está relacionando en función de los primeros patrones de poder y liderazgo que se están instituyendo. Evidente resulta que durante este periodo existe conformidad con la autoridad, sin embargo esto pronto va cambiando y da por resultado el deseo de parte de los integrantes de tener más influencia en lo que está sucediendo y concentran su atención en los que tienen el poder, comenzando a darse una dinámica donde para algunos lo importante es agradar y ser aceptado por los que tienen mayor poder de influencia, mientras que otros se concentran en buscar el reconocimiento personal y sus propias esferas de influencia. De repente el líder se convierte no sólo en fuente de admiración y dependencia, sino también en objeto de crítica y sus insuficiencias pasan a ser objeto de discusión. En este

momento la discusión sobre cual es la mejor decisión y sobre quién es el más indicado para ejecutarla o promoverla se vuelve un problema básico

Es el deseo de ubicarse en el grupo, lo que descubre la verdadera conducta de cada uno de sus integrantes, anteriormente inhibida, es por ello que este es un periodo de nuevas dimensiones conductuales para los miembros del grupo en el que se desacreditan a menudo los estereotipos. Este brote de nuevas conductas crea recelo y desconfianza en algunos y forma la base de nuevas alianzas dentro del grupo.

Inmersos en este ambiente mucho más afirmativo, los integrantes comienzan a tomar puntos de vista más definidos, polarizándose las posiciones y los problemas; en estos momentos las discusiones toman un tinte donde lo importante no es el mejor argumento, sino se convierte en un terreno de prueba de la influencia y prestigio personales, por lo que se reforman las alianzas dentro del grupo con base en la experiencia y en la conducta más que en las expectativas y el pensamiento racionalizado; tomando en cuenta esta dinámica mucho más sincera, podemos decir que el grupo es más verdadero que al principio.

Entre los problemas a los que se enfrenta el grupo se pueden encontrar el estatus, el prestigio y el poder. Con cada vez más señales de rigidez entre los participantes y de renuencia al compromiso, los miembros menos afirmativos tienden a retirarse, mientras el resto introduce ahora problemas personales en lo que anteriormente sólo había sido un problema de tarea o contenido.

Si el grupo puede hacer frente a estas tendencias destructivas, probablemente haya una confrontación y un esfuerzo por unir a sus miembros y volver al sendero original.

3. Compromiso y armonía.

Al llegar a este punto se hace necesario que alguno de los miembros del grupo, ya sea uno de los más dinámicos o comprometidos, se vuelvan intermediarios entre los demás participantes, planteando nuevamente los problemas, promoviendo así, la comunicación entre los miembros, realizando una labor de sensibilización sobre la necesidad de generar un ambiente más agradable para cualquier movimiento o desarrollo posterior por parte del grupo.

El resultado de esta estrategia es un contraataque para aislar la hostilidad creciente, reanudar la comunicación y unir al grupo en un cuerpo de trabajo más convenido, donde se analiza cómo se podrían facilitar las condiciones de trabajo, cómo se podrían mitigar las discrepancias y sobre todo donde se puedan aceptar más fácilmente las desviaciones de las conductas de los miembros, aceptando a la gente de acuerdo con sus potencias y limitaciones.

El grupo tiende a retomar confianza nueva y empieza a verse como una unidad integrada que puede ser facilitadora cuando así lo desea, donde existe un verdadero esfuerzo por atender los problemas, por descubrir los recursos adecuados, por evitar la personalización de los problemas que antes aparecían, por no ofenderse entre sí, evitando signos de hostilidad y asegurarse de que todos sean escuchados; regidos bajo los principios de honestidad y franqueza asertiva, procurando de no romper la armonía tan difícilmente lograda. Esta armonía generada es muy delicada, ya que tratar de mantenerla implica en la mayoría de las ocasiones muchas omisiones sobre desacuerdos aumentando las tensiones que no se expresan, esto es, se desarrolla una discrepancia cada vez mayor entre los sentimientos y la conducta.

En consecuencia, aunque se hayan reparado las ofensas y curado las heridas, se sacrifica la integridad y eficacia del grupo; en lugar de la ira y el bloqueo manifiesto que ocurría anteriormente, los problemas se discuten demasiado y resulta muy difícil tomar decisiones. La resistencia parece ser más disimulada, en vez de llevar al grupo a una mayor productividad, esta armonía conduce a una menor eficiencia, lo que a la larga genera desilusión y vuelve a aumentar la tensión dentro del grupo, ya que ahora se tiene la percepción de que todos los esfuerzos que se han realizado para armonizar al grupo, sencillamente no han tenido el éxito que se esperaba.

4. Reevaluación.

Una vez que el grupo se percata de su “pesadez” e ineficiencia, tratará de imponer mayores restricciones operacionales para asegurar un enfoque más racional en la toma de decisiones, de esta manera se encauzarán los procedimientos del grupo y por tanto, éste se redirigirá al cumplimiento de su tarea con mayor eficacia.

El grupo puede elegir entre quedarse con este proceso el cual le permite ser funcional o resolver los problemas internos de fondo, para lo cual se debe de tener en cuenta que este proceso tomará más tiempo, además de poner en riesgo la frágil estabilidad del grupo, pues ahondar en los problemas significará destapar varias situaciones que han estado contenidas desde la etapa anterior y que forzosamente saldrán en este nuevo escudriñamiento.

Durante este periodo es decisivo el concepto de responsabilidad, ya que el grupo debe de adquirir conciencia de que si ha de sobrevivir debe de aumentar la responsabilidad compartida y la personal, lo que a su vez aumentará la confianza y le dará más seguridad a cada individuo para aceptar riesgos, también aumentará su disposición para dedicar más tiempo a solucionar los problemas de trabajo, tanto de naturaleza sustancial como personal. Sólo de esta manera los individuos sabrán qué se espera de ellos y sentirán que sus expectativas y las del grupo son incluyentes.

5. Solución y Repetición de Ciclos.

A menudo los grupos que trabajan con efectividad no necesariamente son armoniosos, ni se encuentran libres de tensiones y conflictos. Es normal que existan periodos de solución de conflictos, de armonía o incluso momentos en los que se retroceda a etapas de forcejeo e indecisión. Según la experiencia y tiempo que lleve el grupo, éste deberá de ser capaz de resolver sus conflictos con mayor rapidez y con un gasto mínimo de energía, ya que como cualquier persona madura, el grupo debe de adquirir cada vez más habilidad para reconocer sus propias limitaciones, puntos fuertes y desarrollarse con base en ellos.

Está comprobado que, si el grupo repentinamente se enfrenta a una crisis, como por ejemplo, una serie de fechas límite o la inclusión de varios miembros nuevos o incluso a una idea nueva controvertida, este evento pueda dar inicio a un periodo de reajuste y a una reaparición de antiguos comportamientos. Durante esta etapa, cualquier grupo puede entrar en un periodo en el que los canales de comunicación se derrumban, en que los sentimientos y las emociones son negadas y en que se desarrollan tensiones, las cuales a menudo emergen a través de hostilidad dirigida hacia otros miembros, generando así más puntos de estrés.

Algunos grupos nunca desarrollan los canales de retroalimentación o mecanismos de solución de problemas que les permitan madurar y funcionar con efectividad, por lo que estos grupos se vuelven predeciblemente volátiles o pasivos, enfrascados en un patrón no productivo sin las herramientas necesarias para poder cambiar esta situación; de esta manera el grupo sigue adelante con sus rutinas cotidianas desorganizadas sin muchas esperanzas de crecer o mejorar de manera significativa. Definitivamente no es señal de inmadurez de grupo que dichas tensiones se desarrollen, de hecho el grado de madurez es revelado según la efectividad del grupo al lidiar con estos problemas tan naturales; confrontarlos, refuerza una norma de solución positiva y constructiva de los mismos, lo cual reducirá la duración e intensidad del ciclo regresivo.

1.3 DINÁMICA DE GRUPOS

¿Cómo funcionan los grupos?, ¿cómo se relacionan los individuos con los grupos y cómo los grupos se relacionan con sociedades mayores?, ¿cuando y que condiciones se requieren para que se forme un grupo, que condiciones se necesita para su crecimiento y funcionamiento efectivo?, ¿cómo afecta a los grupos la conducta, el pensamiento, la motivación y el ajuste de los individuos?, ¿porqué unos grupos influyen más que otros sobre sus miembros?, cuando estos están inmersos dentro de una organización, ¿qué circunstancias los hacen vigorizar o debilitar a la organización?, este tipo de cuestionamientos son los que debemos de responder y comprender antes de confiar en que podemos planear un cambio en una organización o en cualquier otro contexto.

Las teorías de la dinámica de grupos se dedican a las interrelaciones existentes entre las propiedades de los grupos, a la manera como surgen y cambian las propiedades particulares y al modo como afectan el funcionamiento del grupo las relaciones intergrupo y la vida de los miembros.

Para poder entender la dinámica de los grupos, se hace necesario adquirir conocimientos sobre la naturaleza de los mismos y sobretodo de las fuerzas psicológicas y sociales asociadas a ellos.

Pero en principio, ¿a qué se refiere el término dinámica de grupos?, aunque existen antecedentes de que el estudio de los grupos, data desde tiempos de los filósofos del siglo XVI al XIX, este término ganó popularidad a principios del siglo XX y al día de hoy es tan frecuente su uso que su significado es impreciso.

Para Cartwright (1980) la dinámica de grupos se refiere a "... una especie de ideología política preocupada por las formas en que debieran organizarse y manejarse los grupos; esta ideología hace hincapié en la importancia de una guía democrática, la participación de los miembros en las decisiones y en las ventajas que sociedad e individuos obtienen de cooperar en grupos" (en Cartwright, 1980, pag. 15).

Existen otras maneras de entender este término, por ejemplo podríamos decir que la dinámica de grupo se refiere a una serie de técnicas que buscan mejorar la habilidad en las relaciones humanas, o en el manejo de conferencias y comités; o también se puede definir como, un campo de investigaciones dedicado a obtener conocimientos sobre la naturaleza de los grupos, las leyes de su desarrollo y sus interrelaciones con los individuos, otros grupos e instituciones más amplias.

En este sentido, al hablar de dinámica de grupo, nos estaremos refiriendo a una rama del conocimiento de las ciencias sociales debidamente delimitada por una serie de características y por dedicarse a la conducta humana y a las relaciones sociales que en los grupos se desarrollan.

Ahora bien, ¿qué características delimitan y hacen tan distintiva la dinámica de grupos?, según Cartwright (1980) estas características son:

1. Hacen hincapié en la investigación empírica teóricamente significativa.

Es comúnmente aceptado que la historia humana ha mostrado interés por el estudio de los grupos desde el principio de nuestra existencia, la diferencia radica en la forma en que se explota tal interés. Al principio estos estudios se basaban solamente en la observación y en la experiencia de quienes los realizaban, siendo estos muy subjetivos, conforme fue desarrollándose y

difundiéndose el método científico, las ciencias sociales, como la sociología y la psicología, comienzan a adoptar este modelo y lo van incluyendo en sus métodos de estudio, este nuevo método alcanza a las personas que se interesan por el estudio de la dinámica de grupos quienes comienzan a exigir datos más confiables y reproducibles; de hecho una de las características que distingue el nacimiento de esta rama de las ciencias sociales, es que comenzó sus estudios bajo este esquema de método científico, donde se exalta la observación, cuantificación, medición, y experimentación cuidadosas.

2. Muestra un interés particular por la dinámica e interdependencia de los fenómenos.

Quién estudia la dinámica de grupo, desea saber cómo los fenómenos observados dependen unos de otros y qué nuevos fenómenos resultarán de crear condiciones nunca antes observadas, esto es, busca descubrir nuevos principios generales respecto a las condiciones que producen los efectos.

Las teorías sobre dinámica de grupo intentan formular relaciones regidas por leyes entre fenómenos como la cohesión, la resistencia al cambio, la productividad, el rechazo, la coerción, la interdependencia, la creatividad, entre otros, y sus efectos en la dinámica del mismo.

3. Relevancia Interdisciplinaria.

Han sido muchos los profesionales que se han dedicado al estudio de la dinámica de los grupos como los sociólogos, antropólogos, economistas o psicólogos y cada uno presta especial atención a propiedades diferentes, según su enfoque, en el caso de estos últimos se han centrado en la forma en que los grupos influyen sobre la conducta, las actitudes y la personalidad de los individuos y los efectos de las características individuales sobre el funcionamiento del grupo. Es evidente que cada una de estas visiones han aportado conocimientos importantes para el entendimiento de la dinámica de un grupo y cada una de estas aportaciones enriquece la visión de los demás estudiosos en el tema.

4. Aplicabilidad potencial de los hallazgos a la práctica social.

Todos los profesionistas que se interrelacionan en el estudio de la dinámica de grupos convergen con una verdad absoluta, todos trabajan con gente, no sólo como individuos, sino como parte integrante de un grupo, a su vez todos están de acuerdo en que para proponer mejoras en el funcionamiento de un grupo; para obtener los resultados deseados, es indispensable que conozcan los principios y las leyes generales que rigen la vida de un grupo, ya que sólo de esta manera se podrán proponer estrategias eficaces que mejoren su desempeño en función del objetivo o meta que persigan. En este sentido los hallazgos que se han dado por parte de las ciencias sociales han coadyuvado a conocer mejor la dinámica de los

grupos y por ende, resulta más fácil proponer mejoras con información comprobada y tangible.

De esta manera podemos decir que uno de los objetivos fundamentales de la dinámica de grupo es proporcionar mejores bases científicas a la ideología y a la práctica.

Es evidente que la dinámica de grupo, como campo identificable de investigación, tuvo un gran desarrollo en diferentes disciplinas como en la educación, en psicoterapia, trabajo social, administración, entre otras. En el presente trabajo nos enfocaremos al desarrollo que ha tenido en el área de la administración.

Indudable resulta pensar que los estudiosos en esta área tenían la necesidad de planear procedimientos efectivos para coordinar la conducta de la gente, por tal razón mantenían un interés común en los hallazgos de la ciencia social, es por ello que podría esperarse que los tratamientos sistemáticos de la administración pronto reconocerían la importancia de los grupos en las grandes organizaciones y que las prácticas de manejo de grupo se desarrollarían en grado superior, esta afirmación se sigue aplicando al día de hoy, ya que gran parte de la labor que desarrolla una persona en Recursos Humanos, es la de buscar mejorar la eficiencia de los grupos con estrategias programadas y con ciertos resultados esperados.

Ahora bien, ¿cómo fue desarrollándose este concepto en el ramo de la administración? Los esfuerzos realizados en los años treinta para desarrollar los principios de administración ignoraban por completo la existencia de los grupos, de hecho la orientación individualista era la que predominaba en ese entonces, recordemos los estudios y escritos de Mayo, et.al. (1933), los cuales se basaban en investigar las relaciones entre condiciones de trabajo y la incidencia de fatiga en los trabajadores, sin embargo no encontraban una relación lineal entre sus variables y los resultados que obtenían, percatándose de que los cambios que llegaban a ocurrir en sus experimentos eran motivados por causas diferentes a las que ellos preveían, siendo estos provocados por las relaciones interpersonales entre los trabajadores y la empresa; citando a Haire (1954) dice: “Tras publicarse estas investigaciones, cambió radical e irrevocablemente la forma de pensar sobre los problemas industriales. Ya no era posible buscar explicaciones de cambio simplemente en términos de un hombre económico que aumentara el ingreso. El papel del líder empezó a cambiar, ya no dirigía el trabajo, sino que conseguía cooperación. Ya no se veía el incentivo de trabajo como sencillo y unitario, sino más bien como infinitamente variado, complejo y cambiante. El nuevo enfoque abrió camino a más investigaciones y a una nueva conceptualización para manejar problemas, y también las exigió” (Haire, 1954; Mayo, et.al., 1933, en Cartwright, 1980, pag. 21).

Otra importante contribución a este nuevo enfoque de la administración fue la teoría sistémica de la administración, ya que aunque ésta no acentuaba en primer lugar los grupos como tales, situaba las necesidades humanas y los procesos sociales al frente de sus consideraciones. Por ejemplo, Barnard (1938) hizo ver que la práctica administrativa sólo podía ser satisfactoriamente entendida y modelada, si se concebían las grandes organizaciones como instituciones sociales compuestas por gente en interrelación social (Barnard, 1938, en Cartwright, 1980).

Fue así que el surgimiento de la dinámica de grupo ocurrió en el momento en que los teóricos de la administración y la organización empezaban a hacer hincapié en la importancia de los grupos y en establecer relaciones interpersonales en la administración.

En resumen podemos decir que la dinámica de grupo es un campo de investigación dedicado a incrementar los conocimientos sobre la naturaleza de los grupos, las leyes de su desarrollo y sus interrelaciones más amplias con individuos, otros grupos e instituciones.

1.4 MEMBRESÍA

La membresía se puede concebir como un boleto de admisión, ésta describe la cualidad de la relación entre individuo y grupo. De hecho, los conceptos de membresía y grupo están tan relacionados que se definen a menudo en términos de miembros, en relación con esta afirmación, algunas propiedades de los grupos son:

- La membresía está definida, es decir se sabe quién es miembro y quién no.
- Los miembros se consideran a sí mismos como elementos de un grupo, esto es se conciben así mismos como parte de un grupo.
- Hay un sentido de que existe un objetivo común entre los miembros y no miembros; los integrantes pueden dar razones para estar en un grupo.
- Existe un sentimiento de mayor facilidad de comunicación entre los miembros, que entre los no miembros, por lo que existen mayores temas de conversación con los miembros de adentro que con los de afuera, además de que la conversación se da con mayor facilidad.
- Hay un sentido de aprobación o desaprobación entre los miembros, además de que existe retroalimentación.
- Los integrantes esperan ciertas formas de conducta en las diferentes situaciones en las que se pueda encontrar el grupo.
- Existen políticas de liderazgo y de seguidores no explícitas.
- Surge un sistema de estatus entre los miembros.

Bajo esta perspectiva, nunca existirán dos grupos iguales. La membresía es la percepción del individuo acerca de la cualidad de su relación con el grupo (Thelen, 1954, en Napier y Gershenfeld, 2000, pag. 54)

1.4.1 Tipos de Membresía

Para Napier y Gershenfeld (2000) existen 4 tipos de Membresía, que son:

1. **Membresía Formal** – Existe este tipo de membresía cuando está claramente definida en un grupo, donde se sabe formalmente quién está dentro y quién no.
2. **Membresía Marginal** -- En este caso la membresía se puede concebir como si el grupo fuera un círculo; los que pertenecen a él están dentro del círculo, los que participan activamente y son incluidos por los demás miembros, se hallan en el centro del mismo, conceptualmente son los que participan en forma central; el miembro marginal se encuentra dentro del círculo, pero cerca de la periferia. La membresía psicológica total ocurre cuando una persona es atraída positivamente a la membresía y aceptada del mismo modo como miembro.
3. **Membresía en la organización formal y en la organización informal** -- Dentro de las organizaciones a menudo existen dos tipos de membresía: membresía en la organización formal, en la que los criterios usualmente son conocidos, y la membresía en la organización informal, donde los criterios a menudo son sobrentendidos y las reglas de la membresía pueden apoyar o contradecir las reglas de la organización formal.
4. **Membresía voluntaria y no voluntaria** – En este sentido la diferencia es clara, la decisión es la figura central en esta diferenciación, querer pertenecer o no.

1.4.2 ¿Por qué las personas se reúnen en grupos?

Algunas personas que parecen tener la necesidad de pertenencia son las que se afilian. Se dice que afiliarse es un buen negocio y que los miembros producen exposición y contacto, por otro lado otros señalan que cada persona tiene una variedad de intereses y que la membresía indica una inclinación hacia el trabajo de sólo uno de los grupos.

Comprender porqué la gente se une a grupos es algo complicado, Quey (1971), menciona tres razones principales (Quey, 1971, en Napier y Gershenfeld, 2000)

1. Les gusta la tarea o actividad del grupo.
2. Las personas del grupo resultan agradables. Este parece ser uno de los factores principales para determinar si una persona encuentra que una experiencia grupal es importante o no. Stiles (1973) encontró que cuando un miembro de un grupo encontraba a alguien significativo, la experiencia de grupo era positiva. Cuando percibimos cierta similitud en ciertas actitudes o características positivas entre nosotros y otros miembros, nos sentimos más atraídos hacia ese grupo (Compas, 1981; Royal y Golden, 1981; Stiles, 1973, en Napier y Gershenfeld, 2000).
3. El grupo puede satisfacer necesidades ajenas al mismo, éste se convierte en un medio para satisfacer algunas necesidades personales, que no son siquiera perceptibles por los miembros del grupo.

1.4.3 Factores que incrementan el atractivo de la membresía

No cabe duda que el alma, el motor de un grupo son sus miembros, ellos son los recursos mediante los cuales se obtiene el triunfo. La satisfacción de estos miembros, el grado en que se sientan aceptados, el grado en que quieran responder, son aspectos fundamentales para la supervivencia de un grupo.

Reconociendo esto, uno de los objetivos del grupo debe ser el de crear cohesión, esta se define como la atracción de los miembros hacia el grupo; conforme aumenta el atractivo se incrementa la cohesión.

Un punto determinante que incrementa la atracción de los miembros hacia un grupo es una correlación entre metas individuales y metas de grupo, tal y como Wright y Duncan (1986) encontraron en sus estudios, donde afirmaban que "...la atracción hacia un grupo y la cohesión de grupo, estaban relacionadas con el resultado individual" (Wright & Duncan, 1986, en Napier y Gershenfeld, 2000, pag. 63). Así pues, se puede asegurar que la conformidad de las metas del grupo con las metas de los miembros individuales aumenta la atracción y cohesión del grupo.

Es bien sabido, que el atractivo de un grupo se puede incrementar si los miembros están conscientes de que pueden satisfacer sus necesidades perteneciendo a ese grupo. Ya que es difícil cambiar las necesidades individuales de los miembros, una estrategia confiable es destacar las propiedades que satisfacen las necesidades de los miembros o las ganancias derivadas de la membresía. Algunas propiedades que aumentan el atractivo de los grupos, según Napier y Gershenfeld (2000) son:

1. Prestigio.

Al aumentar el prestigio que tiene una persona dentro de un grupo o cuanto más parezca que puede obtenerlo, tanto más atraída estará hacia ese grupo (Kelley, 1951; Aronson y Linder, 1965; en Napier y Gershenfeld, 2000). Las personas que están en posición de autoridad con respecto a otras, sienten más atracción hacia el grupo que aquellos que se hallan en posición subordinada. Así que, cuando sentimos que nuestras ideas son escuchadas y que se actúa conforme a ellas, estamos más atraídos hacia el grupo.

2. El Medio Psicológico.

Mientras los miembros del grupo, consideren que otros miembros están comprometidos con dicho grupo y que son compatibles los unos con los otros, más atractivo es el grupo (Piper, 1983; Spears, Lea y Lee, 1990; en Napier y Gershenfeld, 2000). Si un grupo trabaja unificadamente, como un equipo, los miembros serán más amigables entre sí que en una situación competitiva; sin embargo, cuando los miembros se califican con base en la actuación individual, hay menos relaciones interpersonales, más información rehusada y menos intentos de influir, lo que hace mucho menos eficiente al grupo.

Otros estudios como los de Worchel, et al., en 1977, encontraron que la cooperación conduce a un incremento en el atractivo de los miembros hacia el grupo, estos hallazgos fueron importantes para comprender como funciona la cohesión (Worchel, et al., 1977, en Napier y Gershenfeld, 2000).

Rosenfield, Stepahn y Lucker en 1981 también observaron la atracción de los grupos cooperativos y competitivos, encontrando que los miembros de grupos cooperativos son más valorados en situaciones cooperativas porque incrementan las probabilidades de éxito del grupo; en cambio los miembros incompetentes del grupo funcionaban mejor en grupos competitivos donde su desempeño afectaba muy poco el éxito de los demás (Rosenfield, Stepahn y Lucker, 1981, en Napier y Gershenfeld, 2000).

3. El grado de interacción entre los miembros

El incremento de interacción entre los miembros puede aumentar el atractivo del grupo (Homans, 1950; Good, 1971, en Napier y Gershenfeld, 2000). Conocer más a fondo a los miembros de un grupo, entablar una relación de amistad, son productos de la membresía que hacen más atractivo a un grupo. Brown (1985) además encontró que era más probable que los miembros participaran en una organización a la que consideraran compatibles con ellos mismos y subrayó que una organización debe reunir principios democráticos si

desean obtener y mantener la participación de sus miembros (Brown, 1985, en Napier y Gershenfeld, 2000).

4. Tamaño.

El tamaño del grupo influye considerablemente en nuestra atención hacia éste. Es probable que un grupo pequeño, resulte mucho más atractivo que uno grande, tal como lo menciona Wicker (1969), ya que en un grupo pequeño es más fácil conocer a los otros miembros, descubrir intereses similares, además de tener la sensación de ser un participante importante en el grupo; en cambio cuando el grupo es más grande, los intereses se diversifican, los sentimientos de unos hacia otros se hacen menos personales, el interés por lograr el objetivo común es menos intenso y existe una reducción en la participación de los miembros, como lo afirma Tsouderos en 1955 (Tsouderos, 1955; Wicker, 1969, en Napier y Gershenfeld, 2000).

5. Las relaciones con otros grupos.

Los grupos son más atractivos si su posición mejora con respecto a otros grupos. Mientras un grupo sea considerado como uno de los más prestigiados respecto a otros, éste aumentará su atractivo de membresía para los miembros individuales.

6. El éxito

Los individuos se inclinan más a afiliarse o mantener su membresía en grupos que son exitosos. Esto es, cuando un equipo gana más veces que otros, la membresía de ese equipo es más atractiva, pues los miembros llegan a estar más satisfechos con los otros miembros y con la actividad; saben que cuentan con los recursos y la destreza necesarios para tener éxito y, en consecuencia, están aún más atraídos hacia el grupo (Meir, Keinan y Segal, 1986, en Napier y Gershenfeld, 2000). Resulta interesante observar que si una persona desea cierta membresía y ésta es difícil de obtener, la valorará más que si fuera fácil lograrla (Aronson y Mills, 1959, en Napier y Gershenfeld, 2000).

7. El temor y el estrés

Cuando los individuos se encuentran en situaciones de temor, prefieren estar acompañados, y la oportunidad de estar con otros incrementa el atractivo del grupo. Sime (1983) predijo que en una situación de peligro potencial, los individuos no sólo se preocupan por su seguridad sino que también estarán motivados a establecer contacto con miembros del grupo con los que se relacionan psicológicamente (Sime, 1983, en Napier y Gershenfeld, 2000).

1.4.4 Factores que decremantan el atractivo de la membresía.

¿En qué momento se hace menos cohesivo el grupo?, ¿cuándo es menos atractiva la membresía que hace que la gente prefiera abandonar el grupo? Los integrantes de un grupo preferirán dejar de pertenecer al mismo, cuando las fuerzas de atracción inicial desaparezcan, como por ejemplo cuando la gente con la que se afiliaron ya no esté o cuando el grupo llegue a ser menos apropiado como medio para satisfacer sus necesidades presentes o cuando el grupo adquiera características desagradables, como la disminución de prestigio, peleas constantes entre los miembros, entre otros muchos motivos.

Napier y Gershenfeld (2000) hicieron una revisión de los resultados de algunas investigaciones, en las que se mencionan ciertas razones por las cuales un grupo puede perder su atractivo, entre las que se encuentran las siguientes:

1. El grupo no está de acuerdo sobre la forma de solucionar un problema de grupo.
2. Demandas irrazonables y excesivas a los integrantes.
3. Grupos con miembros demasiado dominantes o con conductas desagradables, que reduzcan el grado de participación de los demás miembros, reducen el atractivo del grupo.
4. Limitación de las satisfacciones que los miembros puedan disfrutar fuera del grupo, por pertenecer a este.
5. La evaluación negativa de la membresía de un grupo hecha por personas ajenas a éste.
6. La competencia entre grupos puede disminuir el atractivo, a menos que los integrantes estén seguros de pertenecer al grupo ganador.
7. Un integrante será capaz de abandonar a un grupo, cuando encuentre otro que satisfaga sus nuevas necesidades.
8. Una persona puede desertar de la membresía de un grupo cuando su imagen ante el mismo sea de poco competente y/o cooperativo.
9. El liderazgo estricto y la falta de oportunidades para que los miembros participen, reduce el atractivo del grupo.

En resumen podemos decir que la forma en que funciona un grupo depende de qué tan atractivo sea para sus miembros, lo cual se reflejará en la energía y el entusiasmo que los integrantes empleen para alcanzar sus metas. Existen pruebas en las que se insinúa que si una persona se siente atraída hacia la membresía, es más probable que acepte las responsabilidades que el grupo le requiera (Dion, Millar y Magnan, 1970; en Napier y Gershenfeld, 2000), además si el grupo es atractivo, los integrantes serán más susceptibles a la influencia interpersonal.

En conclusión, los resultados de la membresía son importantes para cada uno de nosotros, ya que es uno de los componentes críticos de la existencia y efectividad de un grupo.

1.5 COHESIÓN

La cohesión no sólo es importante por sus efectos, sino además porque, al ser definida como el “cemento” que une las partes del grupo, guarda una cierta relación con la estructura de este último.

Durante los últimos años han existido principalmente dos enfoques explicativos de dicho concepto. Uno de ellos es el Modelo de Cohesión propiamente dicho, estrechamente relacionado con las teorías de la interdependencia y por la otra, la categorización social, que ha dado lugar al Modelo de Identidad Social.

Desde Kurt Lewin (1952), a la cohesión se le ha venido relacionando con cualidades grupales como el sentido del “nosotros”, la proximidad, la solidaridad, la unidad, etc., por ejemplo Festinger (1950) se refirió a la cohesión como “el campo total de fuerzas que actúan para que los miembros permanezcan en el grupo” (Kurt Lewin, 1952; Festinger, 1950, en Gil y Alcover de la Hera, 2003).

Un concepto clave en este modelo de cohesión es la interdependencia, que para Sherif (1967) y Sherif y Sherif (1969), es la dependencia mutua para alcanzar metas comunes lo que da lugar a una estructura definida, basada en relaciones de rol y reglas compartidas (Sherif, 1967; Sherif & Sherif, 1969, en Gil y Alcover de la Hera, 2003).

Otras teorías se sitúan, en la teoría del Intercambio, donde mencionan que la cohesión se traduce en atracción interpersonal basada en recompensas mutuas; y en los trabajos de Lott y Lott (1961; 1965) quienes reafirman como la interacción para lograr objetivos es reforzante y también produce atracción interpersonal.

En contraste con estas explicaciones, Festinger (1954) pone el acento en la semejanza de actitudes y valores en la atracción y formación de grupos, en su teoría de la Comparación Social pone énfasis en la tendencia de las personas a reunirse con otras a fin de validar opiniones, actitudes y creencias (Festinger, 1954, en Gil y Alcover de la Hera, 2003)

En la teoría de la categorización del yo como base de la formación y cohesividad del grupo se adopta una posición completamente distinta al concepto de atracción interpersonal, ésta en cambio, se basa en la reconceptualización cognitiva del grupo social; de acuerdo con ella el grupo es una colección de individuos que se perciben a sí mismos como miembros de la misma categoría social.

Hogg (1987) resume en los siguientes puntos las diferencias entre el modelo del Identidad Social y el de Cohesión. Menciona que el proceso de formación de grupos no puede encadenarse a la cohesión, ya que una explicación más apropiada, es la basada en la identificación social. Señala la existencia de dos formas diferentes de atracción social: atracción interpersonal y cohesión de grupo. Para él, la cohesión de grupo es una propiedad que surge de la pertenencia y de la identificación social, es decir, es el resultado, más no la causa, de la identificación con el grupo (Hogg, 1987, en Gil y Alcover de la Hera, 2003).

Para Furnham (1997), al igual que muchos investigadores de grupos, se ha referido a la cohesión en términos de aglutinante o cemento que mantiene unidas las partes del grupo, además de destacar la idea de que en los grupos existen dos tipos de fuerzas, las centrífugas, que tienden a la disgregación; y las centrípetas, que tienden a la integración. Por tanto un grupo se encuentra más cohesionado cuanto más poderosas sean las fuerzas centrípetas o integradoras (Furnham, 1997, en Gil y Alcover de la Hera, 2003).

Para explicar este concepto de una manera más clara, Furnham en ese mismo año, destaca varios factores relacionados con la cohesión, de entre los cuales enfatiza a el contacto, haciendo referencia a un conjunto de variables relacionadas con la intensidad o duración de la interacción, la proximidad física, la duración del total de interacciones mantenidas por los miembros de un grupo en forma acumulativa, el tipo y grado de severidad de la iniciación para ingresar en el mismo, forman parte de este conjunto.

En la actualidad este concepto de cohesión continua siendo estudiado, por ejemplo al comparar indicadores de conducta no verbal entre grupos cohesionados y grupos poco cohesionados, se detecta que en los primeros las personas tienden a mantener una mayor proximidad física, a centrar más la

atención en los demás y a desplegar en mayor medida pautas coordinadas de acción (Piper et al., 1983; Tickle-Degen & Rosenthal 1987; en Gil y Alcover de la Hera, 2003); de igual manera se obtienen diferencias similares con respecto a los indicadores verbales, donde los integrantes de los grupos cohesionados participan más activamente en conversaciones, se implican más en autoevaluaciones y tienden más a desarrollar una cultura de grupo.

Existen varios estudios al través de los cuales se llega a una serie de conclusiones referentes al origen, evolución y funciones de la cohesión en los grupos. Por ejemplo Hogg (1987) afirma que el simple encuentro entre personas ya da lugar a una cierta cohesión, y por su parte Manning y Fullerton (1988) afirman que ésta aumenta cuanto más tiempo permanecen juntos los miembros del grupo (Hogg, 1987; Manning & Fullerton, 1988, en Gil y Alcover de la Hera, 2003). Por otra parte, la capacidad de recompensa de los grupos parece influir en la cohesión, de modo que ésta tiende a aumentar en los grupos más gratificantes. Recompensar o gratificar posee un sentido amplio, ya que un grupo puede ser recompensante para los participantes por diversas razones, ya sea por el interés de sus actividades, porque le ofrece diversión a sus miembros, porque éstos se identifican con las metas del grupo o porque consideran que la pertenencia a éste es de utilidad para sus propios fines.

Brawley et al., (1987) y Lalonde (1992), encontraron que el éxito de los grupos tienden a hacerlos más cohesionados que el fracaso, aunque algunos la mantienen a pesar de los fracasos. El mismo Brawley et al., (1983) descubre que una de las consecuencias más notables de la cohesión es la de facilitar la preservación del grupo a lo largo del tiempo, la cual se ve favorecida por la existencia de más participación, por la mayor tendencia de los miembros a quedarse y a convencer a otros de que lo hagan y por la mayor resistencia a las tendencias disgregadoras de origen interno o externo. Las amenazas externas, como por ejemplo, los peligros ambientales o los conflictos con otros grupos, son factores que incrementan la cohesión, aunque algunos investigadores afirman que esto sólo ocurre si todos se sienten afectados y si creen que actuar en conjunto es mejor que hacerlo solos (Brawley et al., 1987, 1983; Lalonde, 1992; Dion, 1979; Harrison & Connors, 1984, en Gil y Alcover de la Hera, 2003).

1.5.1 Relación entre cohesión y productividad

Existen varios trabajos que revelan una relación positiva entre cohesión y productividad, como en el caso de Mullen y Copper (1994) quienes afirman que los grupos más cohesionados tienden a ser más productivos y eficaces especialmente si la cohesión conlleva compromiso e implicación en la tarea, más bien que

sentimientos de atracción personal hacia otros miembros del grupo o sentimientos de orgullo por la pertenencia (Mullen & Cooper, 1994, en Gil y Alcover de la Hera, 2003).

Goodman, Ravlin y Schminke (1987) parten del significado general de grupo cohesionado, donde se entiende por ello un contexto en el que predominan las relaciones de amistad, lealtad mutua, responsabilidad y esfuerzo en pro de una meta común. Aunque Goodman, et al, no ahondan en las causas que promueven la adhesión a grupos, el resultado es la existencia de valencias que mueven a los miembros hacia el grupo y no fuera de él (Goodman, Ravlin & Schminke, 1987, en Gil y Alcover de la Hera, 2003).

Además estos autores revisan la perspectiva clásica en torno a las relaciones entre cohesión y productividad; siendo las premisas de esta perspectiva las siguientes:

- Los grupos más cohesionados poseen más poder sobre los miembros que los pocos cohesionados.
- Dicho poder es ejercido para que los miembros se conformen a las normas; tienden a crearse varias formas de comunicación que no admiten excusas para la baja productividad, y
- Existen medidas disciplinarias que se aplican a los miembros que se desplazan hacia niveles de producción insuficientes.

Dichas premisas implicarían, una secuencia normativa que se reflejan con mayor claridad en la siguiente cadena de proposiciones: las normas respecto a productividad son visibles, las desviaciones respecto a esas normas observables, el grupo está motivado a presionar a los desviados y la conformidad incrementa la productividad.

Finalmente la conclusión de Goodman et al., (1987) es la de formular un bosquejo teórico basado en los siguientes principios:

- a) Cuanto mayor es el compromiso de los miembros del grupo con la tarea, mayor es la cohesión;
- b) La magnitud de dicho compromiso depende de cuán estrechamente se apeguen los miembros del grupo a los actos de conducta relevantes;
- c) La capacidad de estos actos para producir tal compromiso aumentará en la medida que sean explícitos, irrevocables, públicos y voluntarios;
- d) Bajo este contexto, se entiende por tarea de grupo el conjunto de actividades que es necesario realizar para alcanzar la meta;

- e) Así como la definición clásica enfatiza el atractivo como factor explicativo de la tendencia a adherirse al grupo, Goodman et al., (1987) indican que el factor crucial es la decisión de producir, esto quiere decir que los miembros de un grupo pueden sentirse comprometidos con la tarea sin que medie atracción mutua, con lo que el factor atractivo interpersonal deja de ser un ingrediente central;
- f) Una consecuencia lógica de esto, es que los grupos altamente cohesionados no son necesariamente altamente productivos; y por último,
- g) No parece que como regla general pueda afirmarse que la cohesión tenga un efecto directo en la productividad.

Otros estudios, al igual que Goodman et al., (1987) intentan documentar la relación existente entre la cohesión o sentido de pertenencia y la productividad dentro de una organización, de esta manera encontramos el estudio efectuado en conjunto por la Walker Information Global Network y el Instituto Hudson, quienes realizaron un estudio donde se señala que sólo la tercera parte de los empleados de todo el mundo es realmente fiel a la organización en la que trabajan (AMERI, Marzo 2006, *¿Con o sin camiseta?*, extraído el 12 Abril 2006, de <http://www.ameri.com.mx/apartados/articulos/documentos/marzo/art010306/tshirt.htm>)

En dicha investigación se afirma que el sentido de pertenencia es clave para el desarrollo de la institución, pues asevera que tener trabajadores fieles, empapados de los valores organizacionales y fuertemente comprometidos, conlleva a tener mejores ambientes laborales, entre otros aspectos positivos.

Para alcanzar lo anterior, algunas empresas recurren a estrategias como bonificaciones por desempeño, reconocimiento profesional, ofrecen apoyo postparto a madres, otros programas tienen que ver con temas de la salud, orientación contra las adicciones para los hijos de sus empleados, educación con programas del INEA, así como diplomados y maestrías en cooperación con universidades, entre otras muchas maneras

Sin embargo, en muchas organizaciones se da una situación paradójica, en donde por una parte las empresas reclaman a sus empleados el "ponerse la camiseta ", pero por otro lado no pierden ocasión en señalarles que "nadie es indispensable" y que "por cada uno de ellos hay cientos dispuestos a trabajar con menos pretensiones", de esta forma, se asiste a una lógica dual, donde por un lado se pondera la importancia de que los empleados formen parte y se comprometan con la organización y, simultáneamente, se emiten mensajes que amenazan permanentemente la estabilidad del puesto, esta situación se puede dar de manera explícita o encubierta.

La motivación es esencialmente interna y personal. Los individuos en general, carecemos de múltiples cosas, ya sea tangibles o intangibles, pero sólo por este hecho de carecer, no hacemos nada por conseguirlas, sólo cuando algo que no tenemos lo vivenciamos como valioso, es decir, como necesidad, nos motiva, nos mueve, impulsa, activa el comportamiento del individuo a satisfacer dicha necesidad, teniendo en cuenta que durante más tiempo pase sin ser satisfecha esta necesidad cuanto más fuerte será. Inclusive la satisfacción de lograr el incentivo será proporcional a la fuerza de la necesidad.

Pero en ocasiones, no siempre el camino es tan sencillo y llano, ya que surgen obstáculos externos o deficiencias en el individuo que llegan a impedir alcanzar el incentivo; cuando esto ocurre, la persona puede, si así lo desea, incrementar su esfuerzo y llegar a vencer el obstáculo o superar la deficiencia que le impide alcanzar su propósito, de no ser así el individuo va a experimentar frustración, que es una vivencia incómoda que suele producir irritación y agresividad frente a uno mismo o frente a cosas y a los demás. En estos casos el comportamiento de la persona puede hacerse emocional, poco razonable e incluso poco práctico.

Ante una situación de frustración, la única conducta equilibrada es replantear la situación y buscar otro incentivo, ésta se reducirá tanto más cuanto el segundo incentivo sea más similar al anterior.

Pero ahora bien, ¿cuáles son las necesidades que de modo general motivan a todas las personas? Existe una extensa diversidad de teorías que tratan de explicar el cuestionamiento anterior, Campbell (1970) las clasificó en teorías de contenido y teorías de proceso (Campbell, 1970, en Alonso, C., Gallego, Ongallo, y Alonso J., 2004).

El primer grupo de teorías recoge la visión de varios autores para responder a la pregunta de qué es lo que motiva a las personas para trabajar, mientras que el segundo grupo de teorías intenta analizar las variables que explican el esfuerzo, la dirección y el cambio o persistencia de un comportamiento. Ambas perspectivas no son en ninguna manera contradictorias, sino por el contrario complementarias.

A continuación se hará una breve descripción de las teorías más representativas de cada grupo.

1.6.2 Teorías de Contenido

Las teorías más representativas de este grupo son:

Autor	Teoría	Elementos
Maslow	Jerarquía de las Necesidades	Necesidades: <ul style="list-style-type: none">- Fisiológicas- Seguridad- Pertenencia y Afecto- Estima- Autorrealización
Herzberg	Modelo de dos factores aplicado al Trabajo	<ul style="list-style-type: none">- Factores Higiénicos de Mantenimiento.- Factores Motivantes
McClelland	Modelo de tres factores desarrollados en el entorno cultural	<ul style="list-style-type: none">- Necesidad de Afiliación- Necesidad de Poder- Necesidad de Logro

Principales Teorías de la Motivación, en Alonso, C., Gallego, D., Ongallo, C. y Alonso J., 2004, pág. 156

1.6.2.1 Maslow

Para Maslow (1942), en su Teoría de la Jerarquía de Necesidades, considera que las necesidades del hombre se encuentran organizadas en una serie de niveles, es decir, una jerarquía de importancia, por lo que es preciso satisfacer razonablemente las de un nivel, para que puedan emerger las del siguiente nivel (Maslow, 1942, en Alonso, C., Gallego, Ongallo, y Alonso J., 2004).

Con relación al tema que nos ocupa, son las de Pertenencia y Afecto las que generan confianza en uno mismo, independencia y el sentirse competente, las que podemos satisfacer gracias a estar integrados en grupos de trabajo, aunque éstos no sean los únicos grupos que nos la pueden dar.

La estima; la necesidad de categoría social, de estatus, de reconocimiento del mérito, de apreciación y de respeto por parte de otros, podemos obtenerla de colegas y del líder / jefe, además no se puede perder de vista que el jefe puede representar una fuente permanente de inseguridad.

1.6.2.2 Herzberg

Por su parte Herzberg (1959) con su Teoría Bifactorial, trata de averiguar cuáles eran los factores que determinaban la satisfacción o insatisfacción de los trabajadores, así como la incidencia de este estado (satisfecho / insatisfecho) sobre variables tales como el nivel de rendimiento, el absentismo o la rotación de personal, en este sentido habla de factores o variables del contenido del trabajo o motivadoras, entre las cuales considera: el éxito, el reconocimiento por el desempeño, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y la promoción, estimando que la presencia de alguno de estos factores motiva al individuo a trabajar con mayor eficacia; y variables que se refieren al contexto de trabajo a las que llama higiénicas o ergonómicas, las cuales no considera como agentes motivadores por sí mismos, sino como reductores de la insatisfacción y que se fundamentan en el contexto del trabajo, entre las que considera: la política de la organización, la gerencia, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo, los salarios, la posición social y la seguridad (Herzberg, 1959, en Rodríguez, 1998)

La clave de la teoría de Herzberg (1966) está en su afirmación de que los factores que producen satisfacción tienen funciones y son distintos de los que producen insatisfacción, y son hasta cierto punto independientes, de tal manera que el polo opuesto de la satisfacción laboral no es la insatisfacción sino la No satisfacción; asimismo, el polo opuesto de la insatisfacción en el trabajo no es la satisfacción, sino la No insatisfacción. De esta manera, si se consigue reducir la insatisfacción del trabajador, aumentando, por ejemplo su salario o mejorando sus condiciones laborales, esto no significaría que el empleado vaya a lograr su satisfacción, en todo caso lo único que se conseguiría es atenuar el descontento, puesto que son otros factores los que influyen en la satisfacción; o por el contrario si aumentamos el nivel de satisfacción del trabajador, reconociendo, por ejemplo, su trabajo, ello no supone que hayamos reducido su nivel de insatisfacción. En todo caso, Herzberg supone una relación entre satisfacción y eficacia o productividad (Herzberg, 1966, en Rodríguez, 1998).

Para él, el estilo de supervisión aparece como una tendencia significativa entre los factores higiénicos, aquellos que requieren constante atención y revisión para que no se deterioren, pero que no contribuyen especialmente a la satisfacción. En cambio el reconocimiento, felicitación, dar publicidad por un buen resultado, aceptar las buenas ideas por parte del empleado a la organización, los coloca significativamente entre los factores motivadores.

Esta teoría no sólo tuvo aceptación, si no que además desde mediados de los setenta, comienza a extenderse un tipo de organización menos jerarquizada, tanto por las actitudes de los directivos, como por la separación de niveles intermedios de mando, ofreciendo en consecuencia mayor autonomía de actuación y frecuentemente mayor eficacia.

1.6.2.3 McClelland

McClelland (1962), en su teoría de las motivaciones sociales, plantea tres tipos de necesidades: Necesidad de Logro, Necesidad de Poder y Necesidad de Afiliación, las cuales hay que reconocer que todas las personas mantienen en sus pensamientos, aunque, evidentemente con intensidades diferentes y que influyen en la conducta de cada individuo. (McClelland, 1962, en Rodríguez, 1998)

a) Necesidad de Logro

Las personas que destacan en este tipo de necesidad buscan actuar con responsabilidad, se preocupan por alcanzar niveles de excelencia, el riesgo es moderado y calculado, lo fácil no les estimula, siempre buscan ganar, por ello las situaciones competitivas les resultan atractivas, aunque la premisa principal es evitar el fracaso.

Se implican emocionalmente en el logro de los objetivos y buscan obtener retroalimentación de su actuación; sería el prototipo de la persona emprendedora. Además esta necesidad es mucho más interiorizada que las otras dos, se vive como una especie de desafío hacia uno mismo, mientras que las otras dos, Afiliación y Poder, son interpersonales, donde una intensidad desproporcionada de esta necesidad, a no ser que las otras dos necesidades la moderen, puede desarrollar un notable individualismo en busca del éxito.

b) Necesidad de Poder

Para McClelland, el concepto de poder significa el deseo de producir impacto, la tendencia a ser fuerte e influyente, convencer, controlar los medios de influir.

Cuando la Necesidad de Poder se convierte en desmedida, puede degenerar en autoritarismo destructivo, para ello precisa una razonable combinación con las otras dos necesidades. El poder debe situarse en una posición equilibrada, huyendo del autoritarismo y del poder permisivo, McClelland (1962) lo llama, Poder Socializado, Altruista o Democrático; quienes tienen necesidad elevada de este tipo de poder son capaces de crear un mayor sentido de responsabilidad y sobre todo mayor espíritu de equipo, de no ser así el riesgo

es que el jefe use el poder para sus ilusiones de propia gloria en lugar de atender a la realidad.

Las fuentes de Poder que confiere una organización, según McClelland, son:

- Dar premios.
- Sancionar y dar castigos.
- Posición Jerárquica.

La persona como tal tiene otros tres tipos de poder:

- Autoridad Moral.
- Conocimientos.
- El "carisma".

Quienes tienen poder en una organización, tienen la necesidad constante de utilizarlo, esto puede llevar a una lucha por el poder; el capital inicial que configura inicialmente las bases del poder de una persona se apoya en tres elementos:

1. La cantidad de autoridad formal de que está investido, en relación con los demás.
2. La autoridad demostrada a través de su experiencia y de su reputación como persona competente.
3. El atractivo de su personalidad respecto a otras personas, donde una combinación de respeto y de simpatía hacia la persona, aunque estas dos fuentes de atracción estén a menudo en conflicto.

c) Necesidad de Afiliación

Se refiere a la preocupación, el interés por establecer, mantener o recuperar las relaciones cordiales con las otras personas, de ser aceptados. Se prefieren las situaciones de cooperación a las de competencia.

Una persona con alta necesidad de Afiliación, está mucho más interesada en las buenas relaciones que en la toma de decisiones o la eficacia; a estas personas se las ve ineficaces, dada su poca orientación hacia la tarea.

Existe una cierta necesidad de afiliación en la mayoría de las personas, por ejemplo las personas de éxito, líderes, la tienen, pero no es de ninguna manera

dominante, pero sí contribuye a moderar la necesidad de poder; ambas necesidades la de poder y la de afiliación determinan de modo fundamental las relaciones interpersonales que afectan la marcha de la compañía.

1.6.3 Teorías de Procesos

Para Rodríguez (1988) estas teorías son de carácter evidentemente cognitivo, es decir, desde ellas se “asume que los individuos son conscientes a la hora de establecer sus metas y dirigen su conducta de forma racional hacia el logro de dichas metas” (Rodríguez, 1988, en Rodríguez, 1998, pág. 115)

Esta visión tiene su origen en los trabajos realizados por Tolman y Lewin, quienes consideraban que la conducta está condicionada por las expectativas que se tienen respecto a los resultados que se pueden obtener como consecuencia de un determinado comportamiento.

De esta Teoría de la Expectativa se originaron las subsecuentes, como la teoría path-goal o camino-meta, desarrollada por Georgopoulos, Mahoney y Jones (1957); o la teoría de la expectativa-valencia, expuesta por Vroom (1967), o la teoría de la equidad, desarrollada por Adams (1963) o la teoría del establecimiento de metas, expuesta por Locke (1976) (Georgopoulos, Mahoney & Jones, 1957; Vroom, 1967; Adams, 1963; Locke, 1976, en Rodríguez, 1998)

1.6.3.1 Teoría path-goal o camino-meta

En esta teoría desarrollada por Georgopoulos, Mahoney y Jones (1957), se intenta explicar por qué las personas están motivadas a producir a un determinado nivel. Según sus autores, se parte de la suposición de que la productividad individual está en función de la motivación, y ésta, a su vez, depende, por una parte, de las necesidades particulares de cada trabajador; las cuales se plasman en las metas que persigue, y, por otro lado, de la expectativa que tiene de cubrir esas necesidades al través de las conductas productivas que se convierten en camino para el logro de estas metas.

Sin embargo el nivel de productividad de un individuo no va a depender sólo de su nivel de necesidades y de la expectativa de cubrir estas, sino también dependerá de que la situación en la que se encuentre sea, más o menos, libre de obstáculos para la obtención de esa meta.

1.6.3.2 Teoría de la Expectativa-Valencia de Vroom

Vroom (1967), basa su teoría sobre tres conceptos básicos: expectativa, valencia e instrumentalidad, donde:

- Expectativa: es la probabilidad subjetiva de alcanzar un determinado nivel de ejecución a partir de un esfuerzo dado.
- Valencia: es el valor que da una persona a un resultado específico, ya sea positivo o negativo.
- Instrumentalidad: es la percepción del trabajador de que ciertos resultados lo llevarán a la obtención de otros resultados.

A partir de estos conceptos Vroom formula, por un lado, su modelo de motivación y su modelo de satisfacción, por el otro.

- Modelo de Motivación → Propone que la fuerza o motivación que un individuo tiene para conseguir un resultado (F) estará en función de la expectativa de que una determinada acción le conducirá a ese resultado (E) y del valor que le dé a tal resultado (V), esto es: **$F = f(E \times V)$**
- Modelo de Satisfacción → Propone que el valor que un individuo da a un resultado (V_i), está en función de la instrumentalidad (I_{ij}) o de la probabilidad subjetiva de que al alcanzar un resultado (i) se obtendrá otro resultado (j) y del valor que se le dé a este otro resultado (V_j), esto es: **$V_i = f(I_{ij} \times V_j)$**

Por ejemplo, si un empleado está muy interesado en obtener una promoción (Valencia) y considera que con ello obtendrá también una mayor remuneración, prestigio y autorrealización (Instrumentalidad), su jefe inmediato deberá de describirle las posibilidades que tiene para alcanzarla siempre y cuando muestre el nivel de desempeño adecuado; sin embargo si el requisito (valencia) es la antigüedad en el puesto, y no el desempeño, la expectativa será baja, y, por consecuencia, disminuirá su motivación.

1.6.3.3 Modelo de Porter y Lawler

Como hemos visto con anterioridad en la teoría de Vroom no queda garantizado que, a través de un esfuerzo determinado, se llegue al éxito en el desempeño de una tarea o se obtengan los resultados deseados; este razonamiento es lo que motivo a Porter y Lawler (1968) y posteriormente a Lawler (1971) a hacer una revisión de la aproximación de Vroom (Porter & Lawler, 1968; Lawler, 1971, en Rodríguez, 1998).

En esta visión se trata de establecer la relación que existe entre la motivación o el esfuerzo para lograr un determinado nivel de desempeño y la satisfacción que se puede obtener como resultado de ese esfuerzo; en este sentido, el nivel de esfuerzo aplicado para obtener un resultado deseado, estará en función del valor subjetivo que se le dé a la recompensa que se espera obtener al alcanzar un determinado nivel de ejecución y de la probabilidad o expectativa que se tenga de lograr dicha recompensa.

El esfuerzo resultante es uno de los determinantes del nivel de ejecución, ya que existen otros factores que también influyen, como son las “aptitudes y capacidades” individuales (inteligencia, destreza, fuerza física...) y la “percepción del rol”, esto es, la clase de comportamiento que el trabajador considera adecuado ejecutar para realizar con eficacia su trabajo. Por tanto, el producto del esfuerzo, las habilidades y la percepción del rol determinan el nivel de ejecución, del que obtendrá unas determinadas recompensas.

Ahora bien, estas consecuencias pueden ser intrínsecas o extrínsecas, las primeras tienen su origen y se derivan del propio trabajo, como el sentimiento de éxito, autonomía, etc.; las segundas son proveídas por la organización y externas al trabajo en sí mismo, como los incentivos, la mejora de las condiciones de trabajo, etc.

Las recompensas que realmente se obtengan, intrínsecas o extrínsecas, pueden ser mayores o menores que las que se esperaba obtener; si estas son mayores o iguales a las que se esperaba, llevará al individuo a un estado de satisfacción y por consecuencia, reforzará el valor subjetivo que le dé a la recompensa para acciones futuras; en cambio, si las recompensas son menores que las esperadas, el trabajador se encontrará en un estado de insatisfacción y por tanto, le restará valor a la recompensa, disminuyendo así el esfuerzo que decida aplicar en acciones similares, posteriormente.

Además, puede suceder que el valor de una recompensa para quien la obtiene difiera del valor que esa misma recompensa tiene, para quien la concede, por lo cual es muy probable que el trabajador modifique la expectativa de obtener cierta recompensa mediante un determinado nivel de esfuerzo.

Finalmente, tenemos muy claro que bajo este esquema, las recompensas tanto intrínsecas como extrínsecas no se relacionan directamente con la satisfacción, sino que están mediatizadas por la equidad que perciba el sujeto de las recompensas obtenidas en relación con su nivel de ejecución.

1.6.3.4 Teoría de la equidad de Adams

Esta teoría, a diferencia de los modelos de expectativas, se basa en la tendencia del ser humano a evaluarse a sí mismo por medio de la comparación con otros (comparación social) y en el grado de justicia o equidad que las personas perciben en su intercambio con la organización.

La propuesta de Adams (1963), es que las personas tienden a establecer comparaciones entre sus aportaciones y resultados con las aportaciones y resultados obtenidos por otros. Entre las aportaciones que hace el individuo a la organización, como: educación, inteligencia, experiencia, tiempo y esfuerzo; y entre los resultados que obtiene estarían: el salario, el reconocimiento, el estatus, etc.. En este sentido, la injusticia o inequidad se produce cuando el trabajador percibe como desigual esa relación entre lo que aporta y recibe en comparación con lo que aportan y reciben los demás.

A esta situación de desigualdad Adams lo llama **disonancia**, y considera que la insatisfacción resultante motivará al individuo a tener un comportamiento orientado a lograr la equidad o reducir la inequidad; por el contrario si la relación es considerada como justa o equitativa, se produce **consonancia**.

Esta teoría de la equidad es complementaria con la teoría de la expectativa, sin embargo ninguna considera el hecho de que los objetivos que se proponen lograr las personas pueden ser recompensas en sí mismas y servir como factor de motivación, con independencia de cuál sea la percepción de equidad o el producto expectativa/valencia.

1.6.3.5 Teoría del establecimiento de Metas de Locke

Con base en este enfoque, se asume que la motivación es un proceso racional y consciente, donde las personas siempre intentan conseguir algo en función de unos objetivos, intenciones o deseos conscientes, de forma que esas metas que se proponen determinan su nivel de ejecución en la tarea; de ahí que las personas comprometidas con metas difíciles y concretas las ejecuten en niveles más altos que las personas que tienen metas más fáciles o ambiguas.

Locke (1976) sostiene que los incentivos externos (salario, participación en la toma de decisiones, elogios...) tendrán incidencia sobre el nivel de ejecución en la medida en que afecten o no a las metas previamente establecidas; por último considera que la satisfacción o insatisfacción de las personas con su nivel de ejecución dependerá del grado de consecución de dichas metas.

Bajo esta perspectiva cuando un trabajador se fija conscientemente unas determinadas metas, su grado de satisfacción con el trabajo que desempeña estará en función de la consecución o no de esas metas preestablecidas; así pues, aunque se le incentive en la realización de su trabajo, estos incentivos sólo tendrán valor para el sujeto si contribuyen al logro de sus objetivos.

1.6.4 Orientación para la acción motivadora

Cuando las personas están motivadas pueden producir resultados excelentes, dentro del papel como facilitador de los procesos en una organización existen varias consideraciones que se deben tomar en cuenta cuando se trata de motivar al personal de una empresa, entre ellas se retoman las que sugieren Alonso et al (2004) entre las cuales tenemos:

1. Reglas básicas que inspiran la motivación del personal.
 - Haz sentir a las personas que lo que hacen es importante.
 - Agrádeselo.
 - Ofrece ayuda y pídelas.
 - Deja que actúen con autonomía.
 - Sorpréndeles con tareas que ofrezcan un reto.
 - Interésate en sus proyectos profesionales.
 - Aprovecha los errores para que puedan aprender.
 - Comparte y celebra sus éxitos.

2. Los Objetivos pueden Motivar.

Tener una meta que alcanzar, medirse frente a un récord es estimulante. Los objetivos deben de ser realistas y ambiciosos. Las personas se movilizan ante objetivos que tienen entre 1/2 y 2/3 de posibilidades de éxito cuando ellos tienen cierto control de cómo alcanzarlos, aunque se motivan más si ellos tiene posibilidades de fijarlos.

3. Motivar es algo personal.

Procura conocer algunas cosas de cada uno de los colaboradores, sus intereses, aficiones, hobbies, hijos, amigos, entre otros, algo sobre lo que se pueda comentar con él, al fin y al cabo, se puede descubrir que tienes muchas cosas en común con casi todos.

Por su parte McClelland (1962) propone cuatro técnicas a emplear en su “Proyecto de desarrollo de motivación al Logro”, estas mismas sugerencias son aplicables a otras situaciones en las que se persigue alguna modificación de comportamiento, estas son (McClelland, 1962, en Alonso, C., Gallego, Ongallo, y Alonso J., 2004):

1. Fijación de Objetivos → Los participantes deben sentir que es un objetivo importante y valorarlo, para ello es preciso que dediquen algún tiempo personal, algún esfuerzo, incluso económico. El éxito del proyecto se apoya en gran medida en que las personas sean realistas y prácticas, a la hora de fijar objetivos. Frecuentemente se comienza con afirmaciones muy generales, pero que como tales no son medibles, ni contralables, estas tendrán que afinarse para dar paso a la fijación de dichos objetivos.
2. Lenguaje de Logro → La persona tiene que aprender a pensar, hablar, actuar y juzgar a los demás como persona de alta motivación. Mediante juegos se puede aprender a asumir el riesgo, experimentar las relaciones de competencia útil o destructiva, aprender qué es colaborar, frente a lo que puede ser lucha por el poder o prestigio personal.
3. Apoyos Cognitivos → La persona precisa descubrir su imagen lo más fidedigna posible, la cual se puede obtener mediante algunos instrumentos, como cuestionarios o situaciones de trabajo en grupo o asesoramiento personal. Las modificaciones que queremos introducir precisan encajar con estructuras mentales existentes:
 - Lo que para uno es razonable, lógico, científico.
 - La clase de persona que uno cree ser, esto es su propia imagen.
 - Lo que para él es valioso en la vida.
4. Apoyos de Grupo → Un grupo que aspira a alcanzar alto grado de motivación necesita sentirse emocionalmente y racionalmente apoyado en sus intentos. Tal apoyo se basa en una aceptación leal de la decisión que cada uno elija, éste puede proceder del experto, que no amenaza, o del grupo que de algún modo está metido en... y comparte idéntico proyecto.

Finalmente se citarán algunas recomendaciones que proporciona la Asociación Mexicana de Ejecutivos de Relaciones Industriales (AMERI), sobre como poder motivar al personal, donde se indica, con toda razón que no todo se soluciona con dinero, ya que al utilizar a este elemento como factor motivador se debe de tomar en cuenta que no todos los empleados lo perciben como tal, aunque en general se pueda decir que este elemento sigue siendo uno de los motivadores más importantes y que sin él los demás acabarían por ser ineficaces (AMERI, Marzo 2006, *¿Con o sin camiseta?*, extraído el 12 Abril 2006, de <http://www.ameri.com.mx/apartados/articulos/documentos/marzo/art010306/tshirt.htm>)

Estas recomendaciones son las siguientes:

1. Crear un ambiente de trabajo positivo,
2. Fomentar la creatividad, las nuevas ideas, la iniciativa, las puertas abiertas,
3. Fomentar la participación en las decisiones,
4. Facilitar a los empleados un ámbito para que tomen sus decisiones y respetarlas,
5. Es necesario involucrar a los empleados en los resultados,
6. Hacer saber al empleado cómo puede afectar su trabajo a los resultados del departamento o de la compañía,
7. Generar el sentido de pertenencia al grupo,
8. Hacer que el empleado se identifique con la identidad corporativa, por ejemplo, facilitando tarjetas de presentación,
9. Promover el crecimiento profesional del personal, potenciando habilidades,
10. Proporcionar Retroalimentación constante, sobre su desempeño indicando los puntos de progreso y aquellos que pueden mejorarse,
11. Escuchar a los empleados,
12. Procurar reunirse con ellos de forma periódica para hablar de los temas que les preocupan.
13. Constante agradecimiento por los esfuerzos realizados, una simple nota con un ¡Gracias! manuscrito encima de su mesa puede ser suficiente.
14. Premiar la excelencia, reconocer y premiar a los trabajadores que presenten un desempeño extraordinario.
15. Celebrar los éxitos; la celebración hace justicia a los esfuerzos desempeñados para conseguir el éxito

De esta manera se puede concluir que, para que los cambios puedan tener éxito, tienen que expandirse de manera descendente, es decir, que deben iniciarse en las capas superiores de la estructura organizacional desplazándose hacia los niveles inferiores; apoyándose durante el proceso en los agentes de cambio quienes con su estilo de liderazgo deben facilitar la recepción de dicho cambio en los equipos de trabajo.

Capítulo II

Comportamiento y Cultura Organizacional

2.1 FUNDAMENTOS ANTROPOLÓGICOS DEL COMPORTAMIENTO.

Antes de iniciar con cualquier definición, es importante no perder de vista que el individuo es quien da sentido a la existencia de una organización, sin lugar a duda es el eje central de la misma, pues sin él no existiría ni organización, ni dinámicas de grupos, es decir simplemente no habría materia de estudio.

En este sentido se analizan las siete características antropológicas en la psicología del comportamiento que distingue Corell (1976), como rasgos característicos de la imagen del hombre, y como estos a su vez interinfluyen en los procesos grupales (Corell, 1976, en Alonso, C., Gallego, D. y Ongallo, C., 2003), estas son:

- I. El hombre como proceso de comportamiento, condicionado por varios factores como el de su propia personalidad y los estímulos ambientales.
- II. El hombre como sistema abierto, siempre necesitado de cambio.
- III. El hombre como totalidad organizada, ya que a pesar de que las situaciones varíen, siempre se emitirá un comportamiento.
- IV. El yo como principio ordenador de lo psíquico. A través de los diversos comportamientos, el yo facilita a la persona y a su entorno la estructura y el orden en el cambio de las cosas.
- V. El desarrollo progresivo en cuanto a resultado y objetivo del comportamiento, que equivale a un crecimiento individual y social.
- VI. La variabilidad individual. Esta diversidad de individualidades es lo que origina la dinámica específica del grupo
- VII. La determinación múltiple del comportamiento. Cada individuo va decidiendo en cada momento las variadas posibilidades de comportamiento que puede emitir, las cuales están en función de los múltiples estímulos que le ocurren, así como de sus propias condicionantes en base a sus experiencias anteriores.

Estas características del individuo, se trasladan a las organizaciones, como si fueran sus propias características, por lo que a su vez, estas dependen, en cuanto a su funcionamiento, de las dinámicas que se establezcan desde y entre los comportamientos de los individuos que forman esta organización.

2.2 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (CO)

¿Qué es el Comportamiento Organizacional?, ¿de qué nos sirve su estudio?, para entender este concepto es necesario definirlo, para tal fin, se retoma la definición de CO que menciona Chiavenato (2004), que versa de la siguiente manera: “El Comportamiento Organizacional (CO) es el estudio de los individuos y de los grupos que actúan en las organizaciones. Trata de la influencia que las personas y los grupos ejercen en las organizaciones, así como de la influencia que las organizaciones ejercen sobre las personas y los grupos. En realidad, el CO retrata la interacción continua que existe entre las personas y las organizaciones, las cuales se influyen de forma recíproca... es una disciplina académica que surgió como cuerpo de conocimientos interdisciplinarios para estudiar y retratar el comportamiento humano en las organizaciones....” (pág. 7).

Ahora bien, existen otras definiciones que tratan de explicar las características y campo de estudio del Comportamiento Organizacional, entre las cuales se citan las siguientes:

- “El CO podría definirse como el camino para comprender, prever y administrar el comportamiento humano en las organizaciones”. (Luthans, 2002; en Chiavenato, 2004, pág. 8)
- “El CO es un campo de estudio que busca prever, explicar, comprender y modificar el comportamiento humano en el contexto de las empresas. El CO está orientado a los comportamientos observables (conversar, trabajar) aborda acciones internas (pensar, percibir y decidir), estudia el comportamiento de las personas (como individuos o miembros de unidades sociales mayores) y analiza el comportamiento de esas unidades mayores (grupos y organizaciones)”. (Wagener III, Hollenbeck, 1998; en Chiavenato, 2004, pág. 8)
- “El CO es el estudio de los individuos y los grupos en las organizaciones”. (Schermerhorn, Hunt, Osborn, 1995; en Chiavenato, 2004, pág. 8)
- “El CO es el campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, los grupos y la estructura de la organización tienen en el comportamiento que se observa en las organizaciones, con el fin de aplicar estos conocimientos para mejorar el desempeño de la organización”. (Robbins, 2001; en Chiavenato, 2004, pág. 8)

- “El CO es el estudio y aplicación del conocimiento de la forma de actuar de las personas en las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de los humanos”. (Davis, 1981; en Chiavenato, 2004, pág. 8)

En concreto, la finalidad del CO es el estudio del complejo comportamiento humano dentro de las organizaciones, como individuos y como integrantes de una compleja red de interacciones formales e informales, que a su vez se convierten en subsistemas, sistemas, macrosistemas, etc., con la única finalidad de comprender como funciona este complejo sistema de interacciones para su uso, traducido en beneficio recíproco tanto para la empresa como para los empleados, donde se pretende tener empleados que aporten un mayor rendimiento al encontrarse motivados, ya que se pretende que consideren que su calidad de vida en el trabajo es excelente.

El estudio del CO, no sólo se concreta al estudio de las relaciones superficiales entre individuos, sino también al estudio de algunos aspectos profundos, como las percepciones y las actitudes individuales, las normas grupales, las interacciones informales y los conflictos interpersonales e intergrupales, todos ellos difíciles de percibir en una primera instancia, pero que definitivamente influyen en el comportamiento de las personas y de los grupos, y que por consiguiente alteran el rendimiento de cada uno de sus miembros.

2.2.1 Características del CO

Para Chiavenato (2004) las principales características del Comportamiento Organizacional, son:

- Es una disciplina científica aplicada. Ayuda a las personas y a las organizaciones a alcanzar niveles de desempeño más altos, elevando los niveles de competitividad y éxito en la organización.
- Adopta un enfoque contingente. Todo depende de las circunstancias nada es fijo o inmutable; es por ello que utiliza un enfoque situacional, ya que no existe una forma única y exclusiva de abordar un problema dentro de una organización.
- Utiliza métodos científicos. Sus fundamentos científicos están basados en una metodología sistemática de investigación.
- Ayuda a trabajar con las personas en las organizaciones. Su objetivo principal es ayudar a entender mejor a las personas y a las organizaciones.
- Incluye contribuciones de varias ciencias del comportamiento. El CO es un campo multidisciplinario que hace uso de varios conceptos sociales, como el de la antropología, la psicología, la sociología, entre otras.

- Se encuentra ligado con varios campos de estudio. La orientación teórica del CO suele estar dirigida al microanálisis, dado que utiliza los enfoques teóricos de las ciencias del comportamiento para dirigirlos principalmente al comportamiento individual y grupal en las organizaciones, por lo que podríamos decir que el CO lleva al cabo las acciones necesarias para comprender, prever y administrar el comportamiento humano en las organizaciones.

2.2.2 Niveles de estudio del CO

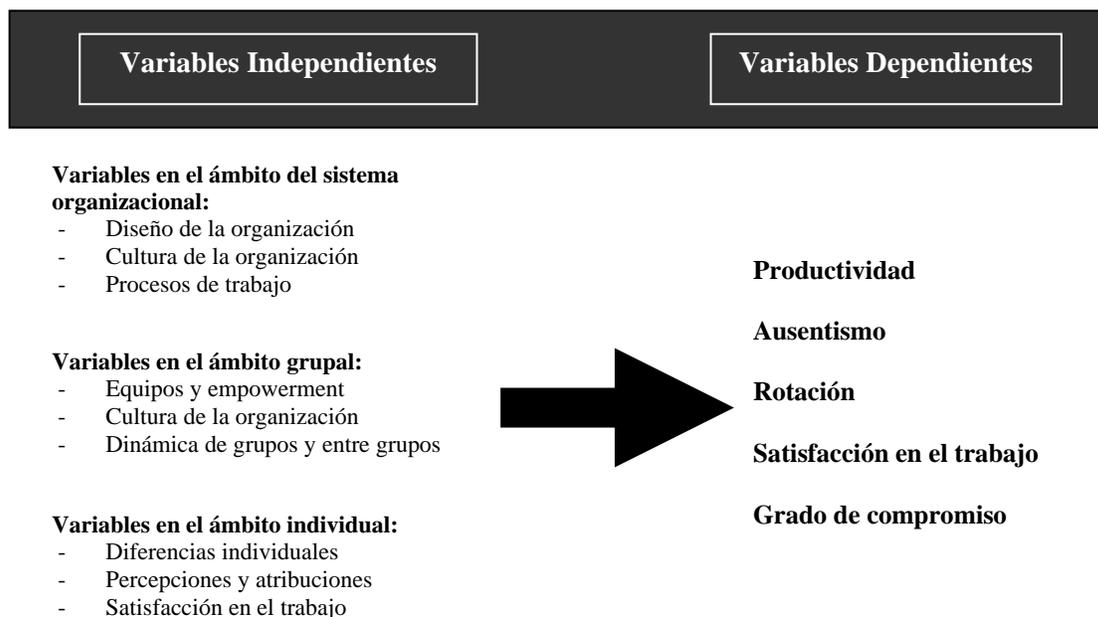
Chiavenato (2004) considera que el CO estudia tres niveles del comportamiento en las organizaciones, que son:

- **Macroperspectiva del CO.** Se refiere al estudio del comportamiento de la organización entera y se basa en cómo comunicar, liderar, tomar decisiones, manejar el estrés y el conflicto, manejar negociaciones, tipos de poder, políticas, entre otros.

- **Mesoperspectiva del CO.** Estudia el comportamiento de las personas que trabajan en grupos o en equipos y se basa en investigaciones sobre la dinámica de grupos y el empowerment.

- **Microperspectiva del CO.** Aborda el comportamiento del individuo cuando trabaja solo en la organización, es por ello que presenta una orientación claramente psicológica, concentrándose en aspectos como la personalidad, la percepción, la motivación y la satisfacción en el trabajo. Sus investigaciones están enfocadas a predecir los efectos que las aptitudes tienen en la productividad de las personas.

2.2.3 Modelo General del CO



La mejor manera de entender un fenómeno, una ciencia, es a través de modelos, de esta manera, para entender mejor el funcionamiento del Comportamiento Organizacional, se revisará el modelo que propuso Chiavenato en el 2004, dicho modelo ayuda a entender mejor las aplicaciones e implicaciones que éste tiene dentro de la organización.

Este modelo incluye tres niveles de análisis: el individual, el grupal y el organizacional; la suma de estos tres niveles nos proporciona un panorama general del comportamiento en las organizaciones. Los tres niveles caracterizan tres variables independientes, las cuales son:

Variables Independientes.

- Variables en el ámbito del sistema organizacional: Así como los grupos son más que la suma de sus integrantes, la organización también es más que la suma de los grupos que la componen. El diseño y la cultura organizacional, los procesos de trabajo, las políticas, las funciones y las prácticas que se utilicen para administrar al personal de la organización, tienen un fuerte impacto en las variables dependientes.
- Variables en el ámbito grupal: el comportamiento de las personas no es el mismo si trabajan solas que en grupo. El comportamiento del grupo es más que la suma de las acciones de los individuos que forman parte de él.
- Variables en el ámbito individual: existe una premisa fundamental, las empresas para poder funcionar, dependen de las personas, éstas ingresan a una organización con una serie de características individuales y personales, las cuales de alguna u otra manera influyen en su comportamiento en el trabajo, como por ejemplo, su formación, capacitación anterior, valores, actitudes, personalidad y emociones. Estas características afectan el comportamiento de los individuos dentro de la organización en cuanto a su percepción, su toma de decisiones, el aprendizaje y la motivación hacia sus tareas.

Como se muestra en el cuadro anterior, el modelo también incluye variables dependientes, los cuales forman los factores fundamentales que se pretenden medir y que son afectadas por las variables independientes. Estas son cinco y son las siguientes: productividad, ausentismo, rotación, satisfacción con el trabajo y grado de compromiso.

Variables Dependientes

- Productividad. Una organización es productiva cuando consigue alcanzar sus objetivos, transformando sus insumos en resultados cada vez mejores, al costo más bajo posible.

Una de las mayores preocupaciones en el estudio del CO, es la productividad que la organización obtiene por medio de las personas, de los grupos y de toda la compañía, estas siempre están tratando de descubrir los factores que influyan y mejoren la eficiencia y la eficacia de estos individuos, de los grupos y de la organización misma.

Esta es una medida del desempeño que incluye la eficiencia y la eficacia, entiéndase por eficiencia usar adecuadamente los recursos disponibles, en este sentido se pone énfasis en los medios y en los procesos; por otra parte la eficacia consiste en alcanzar metas y objetivos anticipadamente definidos, poniendo énfasis en los fines y los resultados.

- Ausentismo. Una de las enormes preocupaciones en la mayoría de las empresas, es la reducción del ausentismo, ya sea voluntario o involuntario. Esto significa que, si las personas no acuden a trabajar, la organización no puede operar adecuadamente y por consiguiente, no podrá alcanzar sus metas.
- Rotación. Esto se refiere a la constante entrada de personas a la organización, así como a su salida, ya sea voluntaria o involuntaria. Es evidente que un elevado índice de rotación impacta directamente en los costos de reclutamiento, selección, inducción y entrenamiento, este como uno de sus principales efectos, pero también merma la eficiencia de la organización.
- Satisfacción en el Trabajo. Es la diferencia entre las recompensas que reciben las personas y lo que éstas piensan que merecen o que desean recibir. Muchas empresas hoy en día se preocupan por crear un lugar de trabajo excelente para sus empleados, motivados por la creencia, bien documentada, de que las personas satisfechas con su trabajo son más productivas que las insatisfechas, aunque la satisfacción en el trabajo es más una cuestión de actitud que de comportamiento éste se ve reflejado en el desempeño. Es por ello que la satisfacción es una preocupación legítima de las organizaciones, ya que se encuentra estrechamente relacionada con el ausentismo y con la rotación, cuyos efectos ya se mencionaron en los puntos anteriores.
- Grado de Compromiso. “Es un comportamiento discrecional que no forma parte de las exigencias funcionales de una persona, pero que ayuda a propiciar el funcionamiento eficaz de la organización” (Organ, 1988; en Chiavenato, 2004, pág. 17).

Las organizaciones buscan a personas que realicen más, que aporten más que la simple realización de sus tareas, esto es que vayan más allá de las expectativas, a personas comprometidas que adopten un mayor grado de compromiso y se ofrezcan voluntariamente para realizar tareas extraordinarias, que cuiden el patrimonio de la organización, respetando las leyes y reglamentos establecidos por la misma y sobretodo que sean tolerantes ante los problemas que se les puedan presentar ocasionalmente. Por tal razón el estudio del CO se ocupa del grado de compromiso que el individuo tiene con la organización como una variable dependiente.

2.2.4 Tipos de Modelos de CO

Existen diversos modelos de CO y los resultados que obtenga cada organización dependerán del tipo de modelo que utilice. A continuación se muestra un cuadro comparativo, desarrollado por Keith y Newstrom (2003), de los 5 modelos de CO más representativos y los efectos que causan en los empleados, así como el resultado que obtiene la organización en cuanto a rendimiento; posteriormente se hará una descripción breve de cada uno de estos sistemas:

	Autocrático	De custodia	De apoyo	Colegiado	Sistémico
Base del Modelo	Poder	Recursos económicos	Liderazgo	Sociedad	Confianza, Comunidad y Significado
Orientación administrativa	Autoridad	Dinero	Apoyo	Trabajo en equipo	Preocupación y Comprensión
Orientación del empleado	Obediencia	Seguridad y Prestaciones	Rendimiento en el trabajo	Comportamiento responsable	Propiedad Psicológica
Resultado Psicológico en el empleado	Dependencia respecto del jefe	Dependencia respecto a la organización	Participación	Autodisciplina	Automotivación
Necesidades del empleado satisfechas	Subsistencia	Seguridad	Estatus y reconocimiento	Realización personal	Una amplia gama
Resultado en el rendimiento	Mínimo	Cooperación pasiva	Reconocimiento de la motivación	Entusiasmo moderado	Pasión y compromiso con los objetivos de la organización

- Modelo Autocrático

Este modelo es el que predominó durante la época de la Revolución Industrial y está basado en el poder y la autoridad. En dicho modelo se siguen estrictamente las estructuras organizacionales de autoridad y subordinados, donde el punto de vista del patrón es el único que tiene validez y los empleados sólo tienen que acatarlas. Se tiene la creencia de que el rendimiento del personal se logra a través de la estrecha dirección y la persuasión, llevando un estricto control de los empleados en sus actividades, donde el resultado psicológico de los trabajadores es la dependencia respecto del jefe, cuyo poder para contratarlos, despedirlos y hacerlos sufrir es casi absoluto.

El rendimiento de los empleados bajo este tipo de esquema es mínimo, de igual manera la remuneración que reciben los trabajadores por los servicios prestados también lo es, sin embargo estos últimos se encuentran dispuestos a dar ese mínimo porque deben de satisfacer necesidades de subsistencia de su propia persona y su familia.

Este modelo aunque permite obtener resultados, no son del todo satisfactorios. A pesar de ser un modelo tan antiguo, su utilización sigue vigente hoy día, de hecho se puede decir que se recomienda su manejo en el caso de crisis organizacionales.

- Modelo de Custodia

Este modelo nace de la preocupación de algunos patrones por brindar una mayor satisfacción y seguridad a sus empleados, ya que se daban cuenta de que con el modelo anterior, provocaban inseguridad, frustración y agresividad en su personal, su objetivo era mejorar la calidad de vida en el trabajo y con ello perseguían que sus empleados tuvieran mayores deseos de trabajar.

A fin de lograr este objetivo se desarrollaron una serie de programas de apoyo que devinieron en una variedad de prestaciones que brindaban seguridad a los empleados, a dichos programas se conocieron posteriormente como *paternalismo*, estos aplicaban un modelo de custodia del comportamiento organizacional.

El éxito de este tipo de enfoque depende de los recursos económicos que la organización este dispuesta a utilizar para este fin, en este sentido lo que la empresa estaría buscando es utilizar el concepto de seguridad como una fuente motivadora, la consecuencia es que ahora la dependencia del trabajador es hacia la empresa, la cual se añade a la que ya se tiene con el jefe. Como resultado de este modelo se puede decir que los trabajadores rinden más que con el modelo anterior, sin embargo este no produce necesariamente una motivación intensa, sino únicamente una *cooperación pasiva*.

- Modelo de Apoyo

El modelo de apoyo del comportamiento organizacional tiene sus orígenes en el “principio de las relaciones de apoyo”, según Rensis Likert, quien afirmaba: “El liderazgo y otros procesos de la organización deben de ser tales, que garanticen la máxima probabilidad de que en todas las interacciones y todas las relaciones con la organización, cada miembro, a la luz de sus antecedentes, valores y expectativas, vea la experiencia como base en la que construya y mantenga su sensación de valía e importancia personales” (Likert, en Keith & Newstrom, 2003, pág. 42)

Este modelo tuvo su mayor desarrollo gracias a las investigaciones realizadas por Elton Mayo y F.J. Roethlisberger en la planta Hawthorne de la compañía Western Electric entre las décadas de 1920 y 1930, estudios en los cuales llegaron a la conclusión de que una organización es un sistema social y que el trabajador es su elemento más importante, donde el empleado no es una simple herramienta, sino un individuo con personalidad compleja, la cual frecuentemente es muy difícil de entender. También destacaron la importancia de comprender la dinámica del grupo, en conjunto a la aplicación de la supervisión de apoyo.

El modelo de apoyo se basa en el liderazgo, no en el poder o en el dinero; esto crea un ambiente de ayuda que favorece el crecimiento de los empleados, bajo esta perspectiva se supone que los trabajadores no son por naturaleza pasivos y resistentes a las necesidades de la organización, sino que se han hecho así por el ambiente de apoyo inadecuado en el trabajo, asumen responsabilidades, tienen motivación por contribuir y mejoran si se les brinda la oportunidad.

El resultado psicológico que se obtiene bajo este modelo, es la sensación de participación en las tareas de la organización, donde se sienten parte de la compañía y perciben que sus acciones contribuyen de manera importante en el logro de objetivos de la compañía, es por ello que se siente más motivados que en otros modelos, pues forman parte del logro de metas, lo que satisface parte de sus necesidades individuales, por lo menos las necesidades de estatus y de reconocimiento, es por ello que muestran una gran motivación para el trabajo.

- Modelo Colegiado

La palabra colegiado se refiere a un grupo de personas que trabajan juntas de manera cooperativa. El objetivo de este modelo es que se genere una sensación de sociedad entre la compañía y los empleados, donde se sientan útiles y donde vean a sus jefes, no como tales, sino como sus colaboradores.

La orientación de este modelo es hacia el trabajo en equipo, donde la respuesta del empleado es la de responsabilidad de sus propias actividades, sin la necesidad de una supervisión estrecha, desarrollando un trabajo de calidad que brinde crédito a su trabajo y a la organización. El resultado psicológico por parte del empleado de este enfoque es la de autodisciplina.

- Modelo Sistémico

Este modelo es el resultado de la constante búsqueda de mayor significado en el trabajo, bajo esta visión no basta que al trabajador le paguen y se sienta seguro en su puesto, está en búsqueda de algo más. Lo que se busca transmitir a los empleados bajo este modelo es que se consideren parte fundamental del sistema, donde la compañía muestra una preocupación real de las necesidades que tienen, en la cual se les invita a trabajar conjuntamente para mejorar los servicios y productos que se ofrecen, donde el administrador de Recursos Humanos se convierte en un facilitador de logros del empleado mediante diversas acciones.

Este ambiente permite que los empleados adopten el objetivo de efectividad de la organización, donde reconocen el carácter mutuo de obligaciones entre la compañía y ellos, experimentando una sensación de *propiedad psicológica* de la organización y de sus productos o servicios. Aquí los colaboradores alcanzan un estado de automotivación, en que asumen la responsabilidad de sus propias metas y acciones.

Este modelo en sí, brinda la oportunidad de satisfacer necesidades superiores, tales como las de autoestima, sociales, de estatus, de autonomía, de autorrealización, mediante el trabajo, esto puede generar en el empleado pasión y compromiso con los objetivos de la organización, ya que estos se sienten inspirados e importantes, donde sus esperanzas e ideales se construyen alrededor de lo que logra el sistema, y no simplemente de lo que pueden hacer ellos como individuos.

Finalmente se concluye que ninguno de estos modelos se puede considerar como “el mejor” para todas las compañías e incluso dentro de las mismas para todos los departamentos, ya que cada uno de ellos vive bajo una circunstancia y momento diferentes, donde probablemente la combinación de los elementos de varios modelos, sea la respuesta adecuada a la necesidades de estas circunstancias.

Es por ello que el administrador de Recursos Humanos debe de ser capaz de identificar los modelos que se están reproduciendo en la compañía, para realizar las acciones necesarias para evolucionarlos, cuando las circunstancias en general así lo permitan, su labor será la de ir realizando acciones que promuevan el cambio de un modelo a otro, atendiendo las necesidades que se generen, según el momento y la circunstancia que esté viviendo cada departamento.

2.2.5 Los Nuevos Retos del CO

¿Hacia donde va el estudio del CO? Existen una gran cantidad de aspectos en los que interviene el CO, lo trascendental no es saber que el CO está involucrado en ellos, sino lo importante es conocer cómo afronta el dinamismo y el constante cambio en el que vivimos en general y en concreto en el mundo del trabajo. A continuación se mencionan algunos de estos aspectos dinámicos que visualiza Chiavenato (2004):

- El mundo está cambiando a una increíble velocidad. Concepto de Aldea Global.
- El entorno de los negocios se encuentra en constante cambio. El paso de la era de industrial al de la era de la Información, trae consigo una serie de cambios donde los activos tangibles y bienes materiales, como máquinas, equipos, instalaciones, herramientas y capital financiero, son sustituidos por los activos intangibles y los bienes intelectuales, en otras palabras el capital intelectual está a la alza.
- La fuerza de trabajo está cambiando. Las empresas hoy día deben de estar preparadas para trabajar con personas cuyas habilidades y competencias se encuentran en constante desarrollo, en función de las nuevas tecnologías y de las nuevas tendencias dentro de su quehacer profesional.
- Las expectativas, tanto de clientes como de consumidores está cambiando. Al día de hoy el nivel de exigencia de los clientes es mucho mayor y además se encuentra en constante cambio; las empresas que sobrevivirán son aquellas que sean capaces de alcanzar, mantener y superar ese nivel de calidad en sus productos o servicios, bajos costos y valor agregado. Desde hace varias décadas nos encontramos en la era de la administración de la Calidad Total, donde lo cotidiano es la mejora continua y la satisfacción total al cliente.
- Las organizaciones están cambiando. En este momento de la historia la mayoría las organizaciones están eliminando elementos innecesarios dentro de sus estructuras, reduciendo niveles jerárquicos, encomendando a terceros actividades que no son esenciales, formando alianzas, creando estructuras internas mucho más simples y eficaces, empleando tecnologías más sofisticadas con la finalidad de poder afrontar las presiones de la competencia.
- Los gerentes y dirigentes están cambiando. Ellos perciben la necesidad de realizar constantes cambios y ajustes personales y organizacionales, con la finalidad de asegurarles la competitividad en un ambiente cargado

de retos e incertidumbre, donde el que no se ajusta y cambia, queda sentenciado al rezago. En este tiempo, incluso el nombre de gerente está cambiando, por los de coordinador, líder, coach, facilitador, entre otros, todos ellos pretenden señalar el nuevo rol que debe de cumplir una persona en estos puestos, siendo el que impulsa e inspira a su equipo de trabajo.

- El conocimiento humano se está convirtiendo en el factor principal de la producción de riqueza. En esta era de la información, las organizaciones dependen cada vez en mayor grado de la producción de ideas y conceptos, aunque estos no son un bien económico en el sentido clásico.
- Los componentes humanos y tecnológicos del trabajo se entremezclan cada vez en mayor grado.
- Los puestos de trabajo están cada vez menos definidos y programados.
- Los trabajadores temporales ahora representan una proporción significativa de la fuerza de trabajo.
- Los clientes influyen en el trabajo que es ejecutado en la organización, así como en los patrones que se usan para evaluarlo.
- Los equipos, y no solo los individuos, se han constituido en las unidades básicas del trabajo.
- Los organigramas tradicionales han dejado de representar las redes de influencia y de relaciones que caracterizan al nuevo centro de trabajo.

Todos estos aspectos requieren de nuevas formas de trabajar con las personas y de administrar las organizaciones.

2.3 SISTEMAS SOCIALES

Para Keith y Newstrom (2003) un sistema social es un complejo conjunto de relaciones entre seres humanos que interactúan de muchas formas, donde cada pequeño grupo es un subsistema en grupos mayores, que a su vez lo son de otros más grandes, y así sucesivamente. En una organización, el sistema social incluye a todas las personas que la conforman, las relaciones entre ellas y con el mundo exterior.

Existen dos aspectos que sobresalen de estas interacciones complejas de las personas en un sistema social; el primero, se refiere a que se debe considerar que el comportamiento de cada uno de sus miembros puede tener efecto directo o indirecto en la conducta de los demás, el cual puede ser grande o pequeño, pero

lo que es un hecho es que todas las partes del sistema son mutuamente interdependientes, esto significa que el cambio en una parte del sistema afecta a todas las demás, aunque éste sea leve.

El segundo aspecto a considerar se refiere a los límites del sistema. Todo sistema social lleva al cabo intercambios con su entorno, del cual recibe entradas (inputs) y al cual da salidas (outputs), las cuales sin excepción se convierten en las entradas de sistemas adyacentes. Esto significa que los sistemas sociales son sistemas abiertos que interactúan con su entorno. Por consiguiente, los miembros de un sistema deben tener conciencia de la naturaleza de su ambiente y de su efecto en otros miembros de su sistema social y fuera de éste.

Se señala que un sistema está en equilibrio social cuando existe un equilibrio funcional dinámico entre sus partes interdependientes, este concepto no es estático ya que pese a los cambios y movimientos constantes se puede conservar el equilibrio funcional; cuando ocurren cambios menores en un sistema social se absorben pronto mediante ajustes en el sistema y se recupera el equilibrio.

Ahora bien, un cambio puede generar dos tipos de efectos, uno funcional, cuando éste es favorable al sistema, como por ejemplo el mejoramiento en la calidad de los productos o servicios de la organización; y otro disfuncional, cuando es desfavorable al sistema, por ejemplo la caída de la productividad.

2.3.1 Las Organizaciones como Sistemas Abiertos o Cerrados

Cuando analizamos la estructura y dinámica de diversas organizaciones nos encontramos con una dicotomía importante, por un lado existen organizaciones que se pueden denominar como “abiertas” y por el otro existen otras a las que podríamos nombrar como “cerradas”, en ambos casos se infieren comportamientos y culturas completamente diferentes que condicionan un sin número de actividades y decisiones.

Para Oscar Mink (1988) cada uno puede analizar con más detalle las características de esta tipología organizativa utilizando un esquema que él desarrolló, donde se puede averiguar si la organización se encuadra entre las organizaciones abiertas o cerradas; para él las organizaciones abiertas son organizaciones “sanas” mientras que las organizaciones cerradas son organizaciones “enfermas” (Mink, 1988, en Alonso, C., Gallego, Ongallo y Alonso J., 2004).

A continuación se muestra el cuadro desarrollado por Mink (1988) para un mayor entendimiento de su conceptualización:

Organizaciones Cerradas

Organizaciones Abiertas

1. Objetivos de la Organización	La dedicación individual para conseguir los objetivos de la organización es muy limitada, exceptuando al nivel de alta dirección	Los miembros de la organización comparten los objetivos e invierten una cantidad de energía considerable para la consecución de los mismos.
2. Reacción ante los problemas	Los miembros de la organización son conscientes de que algunas cosas no funcionan bien, pero no hacen nada para remediarlo. Normalmente, los errores y problemas se ocultan y se archivan.	Los miembros de la organización se sienten libres de admitir las dificultades, porque esperan que los problemas serán discutidos abiertamente y solucionados.
3. Solución de los Problemas	Es más importante la categoría dentro del organigrama, el estatus, que la resolución de problemas. La gente “frunce el ceño” ante actitudes no conformistas.	Las personas no se preocupan por la categoría, territorio o suposiciones de lo que “la alta dirección pueda pensar”. Se toleran las actitudes no conformistas.
4. Toma de decisiones	Los altos directivos intentan controlar el mayor número de decisiones posibles. Se convierten en “cuellos de botella” y toman decisiones sin disponer de la información y asesoramiento adecuados	Las decisiones las toman aquellos más cualificados en términos de habilidades, formación, sentido de la responsabilidad, acceso a la información, carga de trabajo, “timing”...
5. Logro de los Objetivos	Los directivos se sienten solos al intentar conseguir resultados.	Las personas trabajan en equipo en la planificación, desempeño y disciplina.
6. Respeto de los puntos de vista de los demás	Los puntos de vista de las personas a nivel inferior no son respetados; salvo en lo que concierne directamente a su trabajo.	Se respeta el punto de vista de las personas de categoría inferior.
7. Necesidades y Sentimientos Personales	Las necesidades y sentimientos personales son secundarios.	La gama de problemas que se intenta resolver incluye las necesidades personales y las relaciones humanas.
8. Colaboración	Las personas compiten cuando necesitarían colaborar. Desconfían de las intenciones de los demás y hablan mal de ellos. La dirección tolera esta situación.	La gente colabora libremente. Cuando hay competencia entre individuos y/o grupos, se hace de forma abierta, justa y siempre en la dirección del objetivo compartido.
9. Gestión de Situaciones de Crisis	Cuando surge una crisis, las personas se retiran o empiezan a culparse unas a otras.	Cuando surge una crisis, las personas inmediatamente se unen y trabajan hasta conseguir que la crisis se resuelva.
10. Gestión de Conflictos	En la mayoría de los casos, el conflicto queda encubierto y se intenta solucionar por medio de las políticas de la oficina. Tienen lugar discusiones interminables e irreconciliables.	Se maneja el conflicto de una forma abierta, clara. Las personas dicen lo que piensan y esperan que los demás hagan lo mismo.

Organizaciones Cerradas

Organizaciones Abiertas

11. Métodos de Aprendizaje

La gente no se acerca a sus compañeros para aprender de ellos, y recibe muy poco feedback que le resulte útil. Tienen que aprender sólo de sus propios errores.

Las personas aprenden mucho en su puesto de trabajo porque están dispuestas a dar, buscar y obtener feedback y consejo.

12. Información de Retorno (feedback)

Se evita la información de retorno.

El feedback conjunto y la crítica sobre programas y progresos obtenidos es una práctica rutinaria.

13. Relaciones

Las relaciones están contaminadas: se escudan tras máscaras o fabricando estereotipos, imágenes... Las personas se sienten solas y no se preocupan de los demás.

Las relaciones son honestas. Las personas se preocupan de los demás y no se sienten solas.

14. Actitud hacia las Tareas

Las personas se sienten encadenadas a su puesto de trabajo. Se sienten inútiles y aburridas, pero obligadas por razones de supervivencia y seguridad. Su comportamiento es indiferente y dócil. Su puesto de trabajo no resulta atractivo.

Las personas por decisión propia, viven el trabajo y se sienten involucradas. Son optimistas. Su trabajo es para ellos importante y divertido.

15. Liderazgo del Directivo

El directivo es un padre rígido que marca pautas muy marcadas a la organización.

El liderazgo es flexible, con cambios según circunstancias para acomodarse a la situación.

16. Control Directivo

El directivo controla en exceso los pequeños gastos y exige justificación detallada. No deja demasiado margen para errores.

Existe un alto nivel de confianza y un sentido de libertad y responsabilidad mutua. Por lo general, las personas saben lo que es importante para la organización y lo que no lo es.

17. Asunción de Riesgos

Minimizar el riesgo lleva aparejado un alto valor.

Aceptar el riesgo como elemento necesario para el crecimiento y el cambio.

18. Errores

No los tolera.

Se consideran oportunidades de aprendizaje.

19. Evaluación del Desempeño

El desempeño mediocre queda encubierto o se trata de manera arbitraria.

Se confronta el desempeño mediocre y se busca una resolución conjunta.

20. Estructura Organizativa

Las estructuras, políticas y procedimientos abruman a la organización. Las personas los utilizan en beneficio propio; cambiarlos es casi imposible.

Las estructuras, políticas y procedimientos están diseñados para ayudar a las personas a realizar su trabajo, y para proteger el bienestar a largo plazo de la organización. Se modifican cuando existen razones justificadas.

	Organizaciones Cerradas	Organizaciones Abiertas
21. Tradición	La tradición abrumba y anquilosa a la organización, dificultando su crecimiento y progreso.	Existe un sentido del orden, pero también se estimula la innovación. Se cuestionan los métodos y, con frecuencia, se flexibilizan o abandonan.
22. Innovación	La innovación no está ampliamente extendida, se deja la iniciativa a unos pocos.	La organización se adapta con rapidez a las oportunidades y otros cambios, ya que todos están anticipando el futuro.
23. Frustraciones	Las personas “se tragan” sus frustraciones. “No puedo hacer nada. Es responsabilidad de ellos salvar el barco”.	La frustración llama a la acción. “Es responsabilidad nuestra salvar el barco”.

Organizaciones Abiertas y Cerradas, en Alonso, C., Gallego, D., Ongallo, C. y Alonso J., 2004, pág. 70 a 73

Estas veintitrés características que plantea Mink en 1988, se encuentran concentradas en cuanto al funcionamiento y a las reacciones que tienen los miembros de la organización frente a un sin número de circunstancias que ocurren en la vida cotidiana dentro de una empresa, acciones que van clasificando a la empresa como abierta o cerrada, según la línea de liderazgo que se decida instituir, sin embargo esta categorización no explica completamente el concepto de la organización como sistemas abiertos o cerrados, ya que esto es mucho más amplio.

Consideremos que, evidentemente una organización es un sistema social abierto, que se encuentra sumergida en un entorno. Dicho entorno es el aquí y ahora, compuesto a su vez, por todos los elementos sociales, políticos, económicos, axiológicos, religiosos, etc., que integran nuestra actualidad. De dicho entorno, la organización recibe los *inputs*, en forma de recursos financieros, tecnológicos y recursos humanos. Estos recursos son utilizados y transformados por la propia organización, la cual devuelve al entorno una serie de *outputs*, consistentes en bienes y servicios.

La regulación básica de los sistemas abiertos es el autocontrol que surge de la naturaleza de las partes constitutivas de dicho sistema, que son los individuos y los grupos de individuos.

Cada vez se torna más difícil que las organizaciones se puedan adaptar a dicho entorno de forma aislada, con sus propios recursos. Por lo que se hace imperativo para una organización aprender a cooperar con otros para responder adecuadamente al entorno.

Es aquí donde surge la figura de los outsourcing como una opción viable; un tercero que coadyuve a la organización a emitir esos *outputs*, que además adopte los valores de la empresa, incluyendo valores que se refieren específicamente al mantenimiento de un mínimo de estabilidad en nuestro entorno, convirtiéndose de esta manera no sólo en un prestador de servicios, sino en un socio.

Como menciona Charles Handy en 1978, quién es conocido por su propuesta de la organización trébol (*shamrock organization*), y quién dice desde aquel entonces, que la organización futura tendrá tres partes bien diferenciadas (Handy, 1978, en Alonso, C., Gallego, Ongallo y Alonso J., 2004):

- Una primera parte de Profesionales, Técnicos y Directivos, que constituirán el núcleo de la empresa, quienes estarán muy integradas con la dirección, además de gozar de gran permanencia en sus puestos de trabajo y estarán altamente remunerados.
- Una segunda parte de Trabajadores especializados, que, o bien serán empleados de otras empresas o bien serán trabajadores autónomos, y que accederán al trabajo en la empresa por medio de agentes externos, y...
- Una tercera parte de trabajadores a tiempo parcial o trabajadores temporales, para cuya consecución la organización recurrirá principalmente a empresas de trabajo temporal.

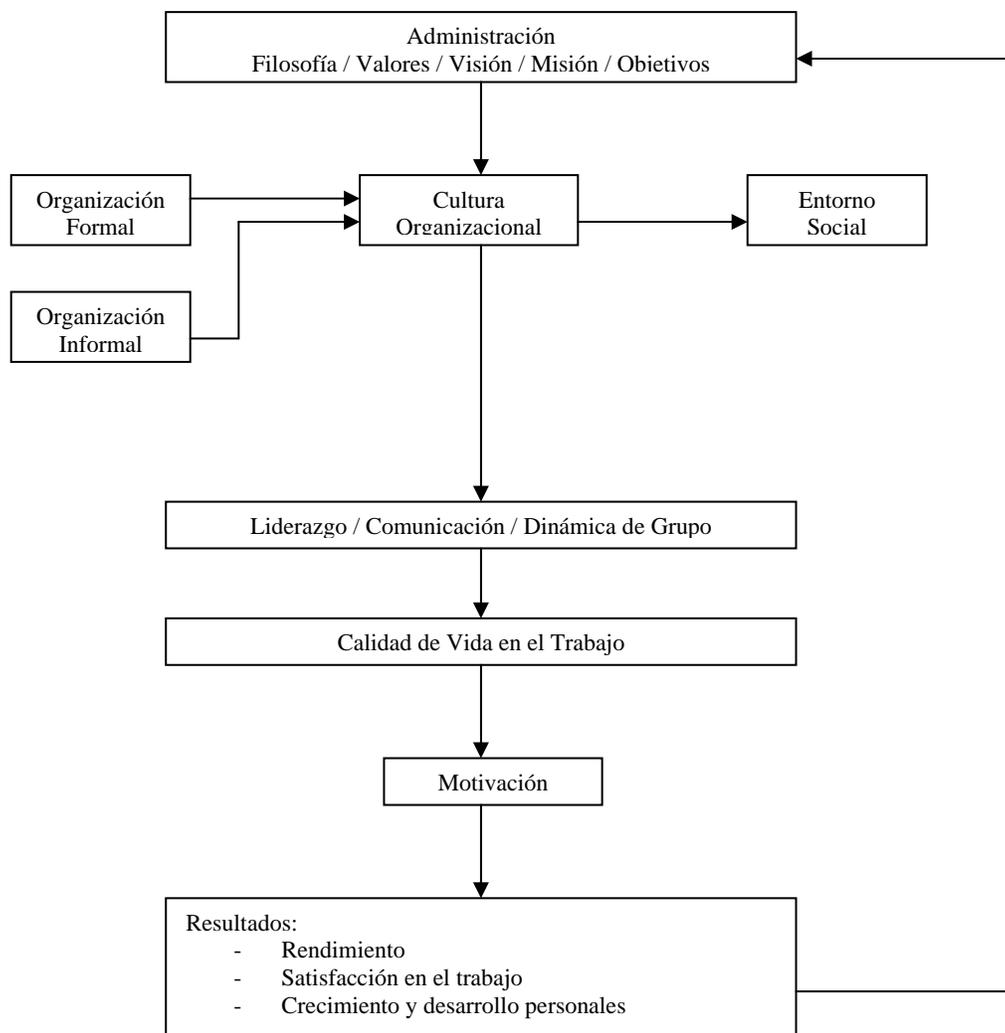
Es en esta tercera consideración de Handy (1978) donde se centra el motivo de estudio del presente trabajo, ya que finalmente es en estas organizaciones donde también habrá un gran número de empleados los cuales tendrán que cubrir las mismas necesidades que cualquier otro trabajador bajo cualquier otra circunstancia.

2.3.2 Sistema de Comportamiento Organizacional

Este tipo de sistema existe en todas las organizaciones y su éxito depende de si se ha creado con toda conciencia, si se examina y actualiza con regularidad para adaptarlo a las nuevas condiciones.

Keith y Newstrom (2003) mencionan que el propósito fundamental de este tipo de sistemas es el de identificar las principales variables humanas y organizacionales que influyen en los resultados que persiguen las organizaciones, los cuales suelen medirse de diversas formas, principalmente con base en tres criterios básicos: 1º rendimiento, como por ejemplo la cantidad y calidad de productos o de servicios, 2º satisfacción de los empleados, acogiendo como criterios la disminución de índices de rotación, ausentismos, retardos; y finalmente, 3º el crecimiento y desarrollo personales, tomando como criterios la adquisición de conocimientos y competencias que facilitan al personal tener empleo continuo.

A continuación se muestra un cuadro donde se exponen los elementos del sistema organizacional y sus interrelaciones.



2.3.2.1 Elementos del Sistema

La filosofía o modelo del comportamiento organizacional es un conjunto integrado de supuestos y creencias acerca de cómo son las actividades, su propósito y la forma en que deberían de ser estas.

Ésta se deriva de dos fuentes: premisas de hechos y premisas de valores. *Premisas de hechos*, se refieren a un punto de vista descriptivo acerca de cómo se comporta el mundo, cuya visión procede de las investigaciones de las ciencias del comportamiento y de las experiencias previas; por otra parte las *Premisas de valores* establecen un punto de vista acerca de cuán aconsejable son ciertos objetivos y actividades, estas son normalmente variables y están bajo el control de una sola persona.

Esto es, la filosofía parte de las premisas de valores que ayudan a conformar la visión, ésta a su vez es una versión desarrollada de la misión, mientras que los objetivos constituyen una manera de especificar metas para el logro de la misión. En conjunto, la filosofía, la visión, la misión y los objetivos, ayudan a crear una cultura organizacional reconocible. Pero, ¿cómo se definen cada uno de estos elementos?

Para Goffee y Jones (1998), la misión y la visión son dos denominaciones estratégicas que deben enmarcarse en la comunicación interna con los miembros y trabajadores de la organización, y que pretenden desarrollar la involucración de los colaboradores y empleados de la misma (Goffe & Jones, 1998, en Alonso, C., Gallego, Ongallo y Alonso J., 2004). Estos autores defienden que la visión de la organización debe ser compartida por todos los niveles de la misma.

En opinión de Keith y Newstrom (2003), la Visión se refiere a lo que se proyecta, a lo que se piensa puede llegar a ser la organización, un futuro posible y deseable; este una vez definido debe de ser comunicado a todos y cada uno de los miembros de la empresa, convencer a todos, para que estos lo asuman como un compromiso propio y de esta manera tengan conciencia de que su labor es un eslabón indispensable para el logro de esta visión. En ella se establecen los propósitos de la organización frente al contexto de su entorno, y los elementos distintivos a través de los cuales se pretende sean logrados esos objetivos. De cierta manera, definen el entorno en el que la organización quiere operar.

Por otra parte consideran que la Misión es una declaración, en la cual la organización identifica su campo de acción, los tipos de clientes que tendrá, y principalmente las razones de su existencia. Estas declaraciones son más descriptivas y menos orientadas al futuro, por ello es necesario trasladarlas a objetivos, para que resulten operativas y útiles.

Para Gómez-Llera (1993) la misión es el conjunto de objetivos y políticas, establecidos por la dirección, y que han de ser una síntesis de las metas globales de la organización (Gómez-Llera, 1993, en Alonso, C., Gallego, Ongallo y Alonso J., 2004).

Finalmente podemos decir que los objetivos son descripciones aparentemente concretos de logros que desea la organización en un periodo determinado de tiempo.

Ahora bien, con el objeto de dejar más claro el funcionamiento y la interrelación que existe entre estos elementos, retomaremos el modelo de Organización Dinámica de Gasalla, quién en 1999 retomó algunos conceptos de Tom Peters (1998) que concebía a la organización volcada en el servicio al cliente como un conjunto de “sonrisas más sistemas”, donde las sonrisas se traducen en personas y los sistemas se sustituyen por procesos; Gasalla (1999) además incorpora otros 2 elementos: “estrategia más cultura”, donde las estrategias y los procesos representan el hardware de la organización, mientras que las personas y la cultura, serían aparentemente el software de la misma. Se menciona “aparentemente” ya que la tendencia actual en las organizaciones es que el software se está convirtiendo en el soporte o hardware de las mismas, donde el aspecto humano y cultural esta tomando un papel central, de tal manera que hoy en día las estrategias y los procesos están cada vez más en función del posicionamiento y la realidad humana y cultural de la organización (Gasalla, 1999, en Alonso, C., Gallego, Ongallo y Alonso J., 2004).

Evidentemente el éxito del sistema radica en la armonización, en el equilibrio de ambas partes. La interdependencia y necesidad de coexistencia, congruencia y complementariedad de cada elemento aportados al equilibrio del sistema, se hacen cada vez más críticos en la dinamicidad del entorno y propio del sistema, donde si modificamos una de ellas, habrá que tener en cuenta y calcular en qué medida dicho cambio influirá sobre los otros tres puntos de apoyo para poder actuar en consecuencia. En la realidad, es muy común que se intente implantar una estrategia determinada sin considerar la preparación y posible actitud de las personas, la cultura organizativa en que están inmersos o incluso sin tomar en cuenta la disponibilidad de sistemas que posibiliten alcanzar los objetivos propuestos en la estrategia.

Dicha estrategia en el ámbito de las organizaciones humanas, trata de servir de motor e impulsor de acciones; ésta al señalar los objetivos a alcanzar, supone el compromiso de los coparticipantes en los mismos y una guía que facilite la actuación diaria, siendo pues en la estrategia donde cada empresa señalará según su misión y su proyecto de empresa, que lógicamente habrán sido concebidos teniendo en cuenta el entorno de la misma por ser un sistema abierto, así como también señalará la visión hacia donde se dirigen las necesidades de la organización y finalmente deberán de describir los valores que se deben asumir y respetar dentro de la empresa.

El resultado del manejo de una interrelación adecuada entre cada uno de estos elementos, será el de la motivación de todos los integrantes de la organización, que en conjunto con las habilidades y capacidades de cada uno de ellos, los conducirá al logro de los objetivos de rendimiento que busca la organización y a la satisfacción de los trabajadores, creándose una relación bidireccional, donde los empleados y directivos de la empresa se interinfluyen positivamente beneficiándose en conjunto.

En este sentido podemos concluir que una de las características principales de estos sistemas es la de manejar el poder para y con las personas, y no sobre ellas, lo cual es compatible con los valores humanos actuales acerca de cómo desean ser tratados los individuos, con respeto a su dignidad.

2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

¿Qué es? Podemos definir a la Cultura Organizacional como “el conjunto de supuestos, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización” (Keith & Newstrom, 2003, pág. 107).

Esta idea de la cultura organizacional hasta cierto punto es intangible, ya que no se puede ver ni tocar, sin embargo está presente y tiene amplios efectos. Para entenderla debemos de partir de que ésta se encuentra inmersa dentro de una cultura social (macro), que digamos es el contexto amplio en el que funcionan las organizaciones, que esta constituido por un complejo sistema social de leyes, valores y costumbres en el cual tiene lugar el comportamiento organizacional.

El comportamiento de los empleados (C), según Kurt Lewin, es una función de la interacción de las características personales (P) con el ambiente (A) que rodea a la persona, esto es: $C = f(P,A)$ (Lewin, en Keith & Newstrom, 2003). Ahora bien, una parte del ambiente es la cultura social en la que vive y trabaja la persona, la cual proporciona indicios generales en cuanto a la forma en que se comporta una persona con determinados antecedentes.

La cultura organizacional constituye un elemento clave del ambiente laboral, es por ello que es importante para el éxito de una empresa, ya que, entre otras cosas, confiere identidad organizacional a los empleados, se convierte en una fuente importante de estabilidad y continuidad de la organización, con lo que ofrece una sensación de seguridad a sus miembros, además sus conocimientos, ayudan a que los nuevos empleados interpreten lo que ocurre en la empresa, pues brinda un contexto importante para acontecimientos que de otra manera parecerían confusos y principalmente, ayuda a estimular el entusiasmo de los empleados por su trabajo.

2.4.1 Características de la Cultura Organizacional

En opinión de Keith y Newstrom (2003) las principales características de la Cultura Organizacional son:

- Es única, no existe una cultura igual en otras empresas, es distintiva. No existe una mejor cultura para todas las organizaciones, ésta depende de los objetivos, el giro, los competidores y otros factores del ambiente de una compañía.
- Es de naturaleza relativamente estable y van cambiando lentamente con el paso del tiempo, a menos que una crisis acelere su metamorfosis.
- Es una representación simbólica de creencias y valores subyacentes. Normalmente no existe un código o un manual de la cultura organizacional de una empresa, sin embargo los empleados la perciben, ya que están inmersos en ella; los altos directivos favorecen su desarrollo con sus discursos, sin embargo las acciones de los administradores son todavía más importantes para los empleados observadores, que detectan rápidamente cuando éstos sólo repiten el discurso de los directivos, pero en realidad no los apoyan, como el servicio a clientes internos.
- Ésta se perpetúa al atraer y retener a personas que encajan con los valores y creencias que profesa la empresa
- Las culturas tienen fuerza variable, es decir, pueden caracterizarse por ser relativamente fuertes o débiles, lo cual depende del grado de su efecto en el comportamiento de los empleados y la extensión con que se adoptan las creencias y los valores profundos
- El efecto de la cultura organizacional en el comportamiento de los empleados es difícil de evaluar, sin embargo existen estudios donde existe una relación positiva entre la cultura y el rendimiento de los empleados.

Finalmente resumiremos las características de la Cultura Organizacional en el siguiente cuadro:

- Distintiva	- Integrada
- Estable	- Aceptada
- Implícita	- Es un reflejo de los altos directivos
- Simbólica	- Subculturas
- Ningún tipo es el mejor	- Fuerza Variable

Características de la Cultura Organizacional, en Keith, D. y Newstrom, J., 2003, pág. 110

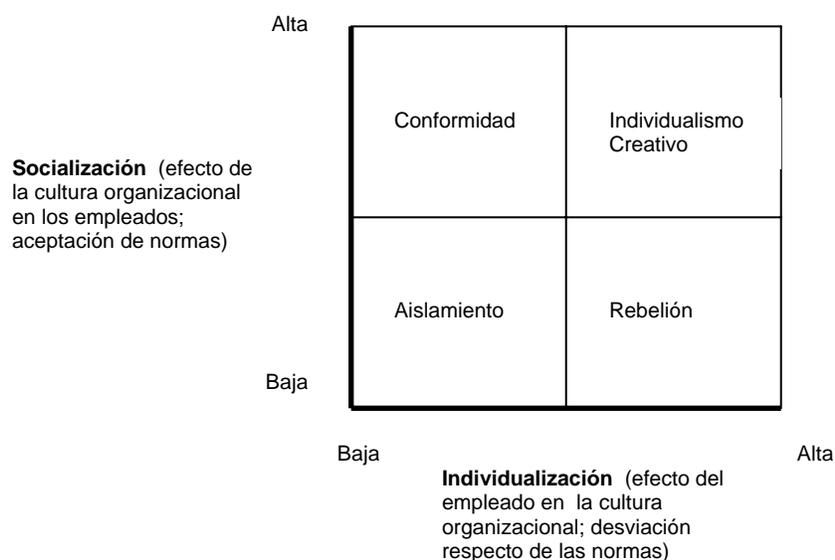
2.4.2 Cambio de Cultura Organizacional y Comunicación

Para que las empresas creen y administren su propia cultura organizacional, es necesario que la difundan desde el principio, por ejemplo con los empleados de nuevo ingreso, ya que éstos por lo general se encuentran más dispuestos a adaptarse, pues desean complacer a los demás, lograr su aprobación y aprender acerca de su nuevo ambiente laboral.

Existen diversas maneras de difundir dicha cultura, al través de medios formales (comunicados, medios impresos) e informales (calidad en el servicio a empleados, beneficios, toma de decisiones, oportunidades de crecimiento), siendo la más efectiva la informal, ya que es con la que los empleados se comunican y con la cual viven día a día, estos actos de comunicación cultural pueden expresarse como socialización organizacional, que es el proceso continuo de transmitir los elementos clave de una cultura organizacional a los empleados y que ayudan a conformar las actitudes, pensamientos y comportamientos de los trabajadores; desde el punto de vista de la empresa es como estampar el código genético en sus trabajadores y desde el punto de vista de los empleados es el proceso fundamental de aprender lo básico para sobrevivir y obtener promociones en la compañía.

Una de estas maneras para difundir la cultura organizacional es a través de las narraciones de historias, como una manera de formar una cultura y lograr la identidad organizacional, ya que estas llegan a las emociones de los empleados, pues transmiten una sensación de tradición, explican como se resolvieron problemas en el pasado, comunican la fragilidad personal mediante relatos de errores cometidos y aumenta la cohesión alrededor de los valores, además de resaltar aspectos que valora la organización, poner en evidencia las consecuencias de las acciones y constituyen lecciones valiosas que transmiten los conocimientos acumulados con los años; todos estos motivos hacen que éste método sea clave para lograr la socialización de los empleados.

Existe otro proceso que coadyuva a la difusión de la cultura organizacional, que es la individualización, la cual surge cuando los empleados ejercen influencia en el sistema social que les rodea en el trabajo, al poner en tela de juicio la cultura o al desviarse de ella. Ambos procesos se vinculan dando un resultado efectivo para tales fines, a continuación se muestra un cuadro donde se explican los resultados que se obtienen con esta interacción:



Cuatro combinaciones de socialización e individualización, en Keith, D. y Newstrom, J., 2003, pág. 112

En el cuadro se muestran los tipos de empleados que aceptan o rechazan las normas y valores de una organización al mismo tiempo que ejercen grados variables de influencia en ella. Los dos extremos (Rebelión y Conformismo) pueden resultar disfuncionales a largo plazo, tanto para la organización como para la carrera del empleado; por otro lado el Aislamiento pocas veces es un curso de acción productivo y finalmente un Individualista Creativo puede infundir nueva vida e ideas para beneficio de la organización, sin caer en ser un alborotador.

Finalmente debemos cuestionarnos, ¿la cultura organizacional puede cambiarse? La respuesta es afirmativa, sin embargo requiere de un gran esfuerzo a largo plazo y que en promedio tarda de 5 a 10 años, esto evidencia que no existen cambios “mágicos” como muchos directivos pretenden. Para lograr este cambio existen varios métodos, de los cuales mencionaremos los siguientes:

- Comunicar el apoyo de los altos directivos.
- Capacitar a los empleados.
- Formular declaraciones de valores.
- Recompensar comportamientos.
- Usar relatos y mitos.
- Reconocer públicamente a los “héroes”.
- Usar lemas.
- Designar un gerente de cultura.

Elías en 1998, diseña un método para llevar al cabo un cambio cultural, retomando las teorías de Landier (1992) y Grant (1996), siendo los criterios básicos para llevar al cabo dicho cambio los siguientes: (Elías, 1998, en Alonso, C., Gallego, Ongallo y Alonso J., 2004)

- En las organizaciones, la cultura es el equivalente a la personalidad en los individuos.
- En las organizaciones actuales y futuras, el cambio cultural no es un hecho concreto que deba realizarse en momentos de crisis, éste ha de ser permanente; ha de constituir uno de los valores más significativos de la cultura y debe de impregnar toda la cultura hasta convertir a la misma en una cultura del cambio.
- Dicho cambio puede ser promovido e impulsado por la dirección, pero no puede ser impuesto. El cambio cultural debe ser el resultado de la participación activa de toda la organización.
- La comunicación es el instrumento que permite la participación activa de todos los elementos integrantes en la organización para conseguir el cambio cultural. Este último criterio es básico si se desea hacer un enfoque global de los que supone la comunicación interna como generadora por sí misma de un cambio cultural.

En resumen, la cultura organizacional y la comunicación interna son conceptos muy unidos entre sí. Los sucesivos análisis de cultura organizacional convergen en la vertiente comunicativa de la misma; de hecho algunos autores enfocan la cultura desde una visión casi exclusivamente de comunicación interna.

Bordow y More (1991), destacan el hecho de que “la comunicación interna dentro de la organización refleja, en la mayoría de los casos, la cultura organizativa” (Bordow & More, 1991, en Alonso, C., Gallego, D., Ongallo, C. y Alonso J., 2004, pág.100). Se ha demostrado la fuerza de la cultura para lograr la cohesión de los equipos de dirección y la involucración de los empleados en las tareas que se deben realizar.

Las acciones de comunicación interna en su relación con la cultura son agrupadas por Pacanowsky y O'Donnell-Trujillo (1982) en 5 tipos (Pacanowsky & O'Donnell-Trujillo, 1982, en Alonso, C., Gallego, Ongallo y Alonso J., 2004), que son las siguientes:

1. Rituales → Un ritual es una acción comunicativa que se repite regularmente. Actos que suelen repetirse de forma habitual, en algunos casos también rutinarios. Existen rituales personales, rituales de objetivo, sociales y organizativos.
2. Pasión → En estas acciones, los empleados cuentan las mismas historias sobre la organización, su vida dentro de ellas, anécdotas propias o colectivas. De igual manera aparecen vocablos de la jerga específica, códigos intradepartamentales, apodos... que presuponen una especial involucración de los individuos en la organización. Este conjunto de actos es uno de los más importantes a la hora de configurar la cultura de la organización, tanto por la naturaleza subjetiva de los mismos cuanto por la principal característica de la pasión: forma indeleble de involucrarse con la organización participando de su vida, creando y recreando nuevas historias y vivencias.
3. Socialización → Estas acciones incluye las normas de educación en una organización, hábitos de cortesía o relaciones humanas entre los miembros de la misma.
4. Políticas de Comunicación Interna → Esta adquiere una importancia capital dada su relación con la situación real de la cultura organizacional, suponiendo un refuerzo de las estructuras informales de comunicación o una contradicción de las mismas.
5. Enculturación → Se define como el proceso de enseñanza de la cultura organizacional a los nuevos miembros. Aunque en la mayoría de las ocasiones a pesar de la existencia de cursos y manuales de inducción tanto a la empresa, como al puesto, son los propios miembros de la organización los que inculturaron a los nuevos miembros.



Acciones de Comunicación Interna en relación con la Cultura Organizacional, en Alonso, C., Gallego, D., Ongallo, C. y Alonso J., 2004, pág. 101

Pepper (1995) descubre que las relaciones secundarias de dependencia en las organizaciones son mucho más importantes y determinantes para la cultura de las mismas que las primarias o meramente formales. También afirma que lo que marca la relación entre el nivel formal de la organización y el nivel informal, son las relaciones reales que existen entre los distintos individuos de una organización (Pepper, 1995, en Alonso, C., Gallego, Ongallo y Alonso J., 2004).

De esta manera, las redes de comunicación secundarias, por encima de organigramas y jerarquías, marcan el tipo de cultura organizativa que impera en la organización. La comunicación formal debe estar al servicio de la comunicación informal, como tal, ésta debe ser únicamente la canalizadora de la comunicación informal.

Esto no quiere decir que toda la comunicación informal que se da en una organización sea necesaria o útil. No es suficiente una enumeración de las relaciones que pueden darse entre elementos comunicativos y elementos culturales, pues sería más preciso encuadrar esa tipología en una clasificación más certera de la cultura organizacional.

Dichas interacciones son desarrolladas con mayor amplitud por Goffee y Jones (1998) en su obra *The character of a corporation*, donde acuñan los conceptos de sociabilidad y solidaridad (Goffee & Jones, 1998, en Alonso, C., Gallego, Ongallo y Alonso J., 2004).

Para estos autores la Sociabilidad mide el nivel de relaciones amistosas entre los miembros de la organización, además de aparecer frecuentemente de manera espontánea, al mismo tiempo se encuentra presente en todas las facetas de la vida y aflora entre individuos con ideas, creencias o valores similares. Para ellos, ésta no solo existe de forma natural en las facetas personales, consideran que también aparece en el trabajo, de hecho consideran que es uno de los factores que primero llama la atención dentro de una organización y define las relaciones humanas dentro de la misma.

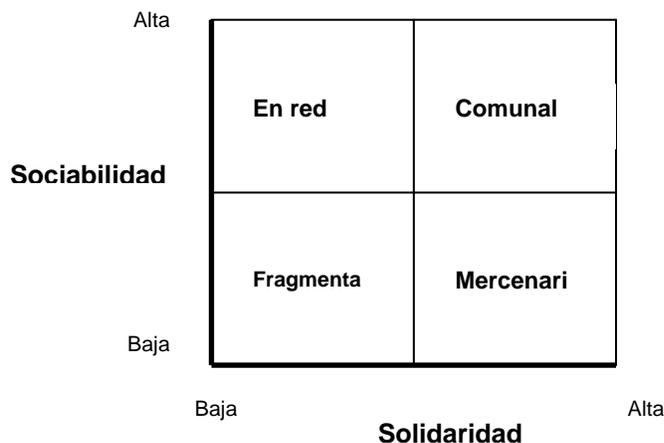
Ahora bien una excesiva sociabilidad también tiene sus inconvenientes, puede ocurrir que las relaciones amistosas prevalezcan por encima del trabajo realizado, sin que exista un componente corrector o atenuador que balancee esta situación.

Por otra parte, consideran que la Solidaridad, en contraste con la sociabilidad, no está tan basada en el corazón como en la cabeza, sino más bien se encuentran basadas en la afinidad de tareas, de intereses y en la asunción de objetivos comunes que redunden en el bien de todas las partes. Por ello, se puede afirmar que los miembros de una organización con un alto nivel de solidaridad trabajan juntos por la consecución de un objetivo, imprimiendo a su trabajo dinamismo y conciencia de logro.

Un aspecto negativo de la solidaridad, sería el de la obsesión por el cumplimiento de los objetivos, descuidando completamente el aspecto personal, convirtiéndose ésta en una máquina de cumplir objetivos.

A partir del desarrollo de estos conceptos, Sociabilidad y Solidaridad, estos autores idean lo que ellos denominan el cubo de la doble S. Este cubo representa el tipo de cultura que se forma según los niveles de sociabilidad y solidaridad en sus diversas combinaciones, las cuales son:

- Sociabilidad Alta – Solidaridad Baja = Cultura en Red.
- Sociabilidad Baja – Solidaridad Alta = Cultura Mercenaria
- Sociabilidad Baja – Solidaridad Baja = Cultura Fragmentada
- Sociabilidad Alta – Solidaridad Alta = Cultura Comunal



El Cubo de la Doble S, en Alonso, C., Gallego, D., Ongallo, C. y Alonso J., 2004, pág. 107

Ahora bien, en lo relativo a la comunicación interna, cada uno de estos cuatro tipos de organización se caracteriza por una serie de puntos clave que marcan su forma de comunicar y de establecer sus relaciones humanas y funcionales, como las que se muestran en el siguiente cuadro:

CULTURA DE RED	CULTURA MERCENARIA
<ul style="list-style-type: none"> - La comunicación verbal prima en gran medida sobre el resto de formas de comunicación. - Aun respetando la jerarquía formal y los procesos establecidos, existe una comunicación abierta y constante, apareciendo lo que se denominan <i>meetings before meetings</i>. - Aunque el boca a boca es el medio más característico, existe un uso muy adecuado y fluido de herramientas comunicativas de todo tipo: memorandums, faxes... - Se pone especial atención en comunicar por la vía adecuada. 	<ul style="list-style-type: none"> - La comunicación es directa, bien enfocada a cada destinatario. - Se trata de una comunicación rápida, como en el caso de la cultura de red. - Las reuniones están bien preparadas y suelen ser exitosas, útiles y eficaces. - La exposición de problemas o asuntos personales es dejada en un segundo plano. - Al precisar de fluidez y rapidez, las redes internas ocupan un papel destacado en la organización.
CULTURA FRAGMENTADA	CULTURA COMUNAL
<ul style="list-style-type: none"> - El diálogo se ve limitado a lo estrictamente preciso: conversaciones telefónicas y encuentros por los pasillos. - La organización de reuniones se hace difícil desde el comienzo: convocatoria, orden del día. - La comunicación escrita reemplaza a la comunicación oral, pero no existe la seguridad de que los documentos sean leídos. - Una gran cantidad de comunicación se redirige hacia elementos fuera de la organización (clientes, proveedores...). 	<ul style="list-style-type: none"> - Los canales de comunicación orales son los más frecuentemente utilizados. - Se da importancia a los elementos no verbales de la comunicación: color, vestimenta, y todo tipo de símbolos que acerquen a unos individuos con otros. - Los flujos de comunicación se dan fácilmente entre los distintos niveles organizativos. - Los individuos externos, los outsiders de la organización, suelen ser excluidos de este tipo de comunicación. - Se acentúa la diferencia entre el “nosotros” y el “ellos”. - Es difícil no comunicar, y suele haber pocos secretos en la organización.

Finalmente podemos afirmar que el papel de la comunicación interna en este proceso de cambio cultural, consiste en facilitar y posibilitar la aportación de enfoques diversos y puntos de vista diferentes, así como el de colaborar en la necesaria síntesis de todos ellos, esto es, se trata de conseguir el reencuadre de la situación originaria (Elías, 1998, en Alonso, C., Gallego, D., Ongallo, C. y Alonso J., 2004).

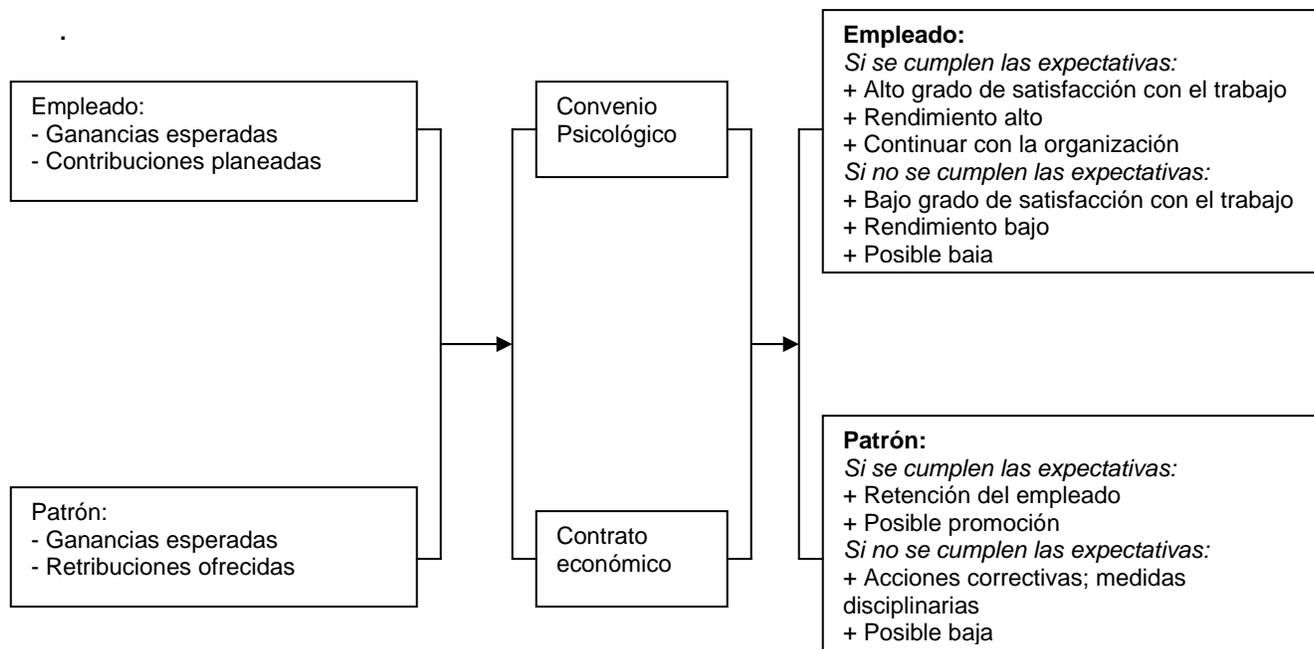
Además nos damos cuenta de que para lograr un cambio adecuado a la organización es necesario, en primer lugar estudiar y entender los procesos humanos que ocurren en ella, ya que el perfeccionamiento de la eficacia organizacional sólo se logrará a través del efectivo descubrimiento de problemas en el área de los procesos humanos, reconociendo que la parte de la estructura, formas de comunicación y organización influyen de manera determinante, es esencial voltear a mirar estos procesos, que son la base del objeto de estudio de las organizaciones; reiterando una de las primeras afirmaciones efectuadas en los primeros párrafos de este capítulo, sin personas no hay organizaciones, ni dinámicas, ni estructuras, por lo que entender el funcionamiento del individuo es indispensable.

2.5 CONVENIO PSICOLÓGICO Y CONTRATOS ECONÓMICOS

Cuando los empleados ingresan en una empresa, celebran un convenio psicológico no escrito con ella y frecuentemente no se encuentran conscientes de hacerlo, éste es adicional al contrato económico por el cual se intercambia tiempo, talento y energía por sueldo. Este convenio define las condiciones de la participación psicológica de cada empleado, contribuciones y expectativas en ese sistema social.

Los empleados acceden a otorgar un cierto grado de lealtad, creatividad y esfuerzo adicional; pero a cambio esperan más que retribuciones económicas, buscan cosas como seguridad en el trabajo, un trato justo, relaciones satisfactorias de trabajo y apoyo por parte de la empresa para lograr sus expectativas de desarrollo. Si la compañía sólo se concreta al contrato económico, los empleados tienden a estar insatisfechos porque no cumplen con todas sus expectativas. En cambio, si se cumplen las expectativas psicológicas y las económicas, suelen estar satisfechos, lo que genera que se queden en la empresa y mantengan un rendimiento satisfactorio.

A continuación se muestra un cuadro, donde se exhibe de manera gráfica la dinámica que ocurre con estos convenios psicológicos y contratos económicos:



Resultados del Convenio Psicológico y el Contrato Económico, en Keith, D. y Newstrom, J., 2003, pág. 93

Esta noción de Convenio Psicológico se basa en el concepto de la Teoría del Intercambio; el cual plantea que cuando existe una relación continua entre dos partes, cada una examina con regularidad las retribuciones y los costos de la interacción.

Para continuar en esa relación, ambas partes deben de considerar que existe una proporción positiva entre retribuciones sobre costos, desde su perspectiva, es importante tomar esto en cuenta ya que este convenio se encuentra en constante evaluación, por parte de ambas partes, donde surgen nuevas necesidades y por ende deben de estar disponibles nuevas retribuciones.

Los temas que se han revisado en este capítulo sirven como referencia para entender la intención de la propuesta que se hará en el capítulo IV, pues lo que se pretende es proponer que las agencias de empleo temporal adopten una nueva visión, donde reconozcan el nuevo rol que podrían desempeñar, ante el nuevo escenario que se aproxima en materia laboral durante los próximos años en México, escenario que incluye un mercado laboral contraído y un mayor uso de estas agencias por parte de las empresas tradicionales; la adopción de esta nueva visión incluye un cambio en la cultura organizacional de las empresas de empleo temporal, es por ello que esta revisión nos ayudará a generar una estrategia efectiva para lograr tal fin.

Capítulo III

Outsourcing

3.1 DEFINICIÓN DEL CONCEPTO DE OUTSOURCING

Las empresas de hoy en día se enfrentan a una gran cantidad de cambios y tendencias sin precedentes. Estos cambios incluyen la necesidad de ser globales, de crecer sin usar más capital optimizando sus recursos, de responder a las amenazas y oportunidades de la economía, al envejecimiento de su fuerza laboral, a la reducción de costos, entre muchos otros factores.

Dentro de toda esta nueva dinámica se encuentra la figura del Outsourcing, que así como su nombre lo indica (out = afuera / sourcer = fuente) se refiere a cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso propio a un proveedor, basándose en el desprendimiento de alguna actividad, que no forme parte de las habilidades principales de una organización a un tercero especializado, entendiéndose por habilidades principales o centrales a todas aquellas actividades medulares que forman el negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a la competencia, esto es actividades que dan origen y sentido a la empresa (Fernández, 2002, *Outsourcing, Estrategia Empresarial del Presente y Futuro*. Extraído el 22 Marzo, 2006 de <http://www.monografias.com/trabajos10/outso/outso.shtml>).

A continuación se revisarán otras definiciones que Fernández (2002) menciona en su artículo *Outsourcing, Estrategia Empresarial del Presente y Futuro*, las cuales tratan de explicar el concepto de Outsourcing; lo que ayudará a entenderlo de una manera más clara y precisa:

- Es cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un proveedor. Lo importante de esta definición es el aspecto de la transferencia de control.
- 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.

- 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.
- Acción de recurrir a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía.
- 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.
- Consiste básicamente en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón o actividad básica de su negocio.

Para Dorban Chacón (1999), el outsourcing es la acción de recurrir a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía. (Chacón, 1999, en Mora & Schupnik, 2001, *Outsourcing & Benchmarking*. Extraído el 21 de Abril 2006 de <http://www.monografias.com/trabajos6/oube/oube.shtml>)

Según el artículo *La gota que derramó el petróleo* de la revista Producto, edición de Agosto de 1997, Outsourcing es: "... la transferencia a terceros de actividades no medulares". En otras palabras, encargar a proveedores externos aquellas actividades que no son la columna vertebral del negocio (Mora & Schupnik, 2001, *Outsourcing & Benchmarking*. Extraído el 21 de Abril 2006 de <http://www.monografias.com/trabajos6/oube/oube.shtml>).

Básicamente se trata de una modalidad, según la cual determinadas organizaciones, grupos o personas ajenas a la compañía son contratados para hacerse cargo de parte del negocio o de un servicio puntual dentro de ella. La compañía delega el gerenciamiento y la operación de uno de sus procesos o servicios a un prestador externo - Outsoucer-, con el fin de agilizarlo, optimizar su calidad y/o reducir sus costos.

Transfiere así los riesgos a un tercero que pueda dar garantías de experiencia y seriedad en el tema. En cierto sentido este prestador pasa a ser parte de la empresa, pero sin incorporarse a ella formalmente. Son los más frecuentes los servicios de distribución de productos, telemarketing, servicios informáticos, selección y/o capacitación de personal, eventos de la empresa, liquidaciones de sueldos y jornales, entre muchos otros posibles.

Con el objeto de puntualizar un poco más este concepto, es necesario diferenciar los conceptos de Outsourcing con los de relaciones de negocios y/o contratación, ya que en éstas últimas el contratista es propietario del proceso y lo controla, es decir, le dice al suplidor qué y cómo quiere que se desempeñen y se fabriquen los productos o servicios comprados por lo que el suplidor no puede variar las instrucciones en ninguna forma. En el caso de Outsourcing el comprador transfiere la propiedad del proceso o servicio al suplidor, es decir, no instruye al mismo en como desempeñar la tarea sino que se enfoca en la comunicación de qué resultados quiere y le deja al suplidor el proceso de obtenerlos. Por ejemplo, si se contratase a una empresa para hacer el servicio de limpieza de una compañía, la empresa que solicita el servicio es quien determina que tipo de equipos y detergentes utilizar para hacerlo, de que forma, cuántas personas serían necesarias y cuándo se realizaría; en cambio si la empresa que requiere del servicio lo outsourcea a la compañía proveedora, entonces es el suplidor quien determina cuándo y cómo debe realizar la limpieza, cuáles detergentes va a utilizar y cuántas personas se necesitan para ello.

Queda claro entonces lo que es el outsourcing y las razones por las cuales una compañía podría decidirse a delegar alguna de sus áreas o procesos y contratar a una empresa especializada, buscando seguramente agilizar, optimizar su funcionamiento y/o reducir costos, concentrando sus recursos y esfuerzos en todas aquellas actividades que son la razón de ser de la compañía, despreocupándose de aquellas áreas o actividades delegadas, ya que cuenta con la seguridad de que el tercero contratado es un especialista en estas.

3.2 HISTORIA DEL OUTSOURCING.

El concepto de Outsourcing 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.

Fue así como en los años setentas las agencias consultoras y el Outsourcing se desarrollaron con mayor fuerza. Las empresas empezaron a encontrar más fácil, contratar a un consultor externo experto en un área, que tener que mantener y desarrollar un departamento internamente. Esto no sólo les

permitía disminuir los costos de personal que un determinado departamento generara, sino que además, la calidad ofrecida por esos asesores expertos resultaba ser mejor a la del departamento interno. Un ejemplo claro se tiene en el área de publicidad o en el área de información tecnológica. En el área de información tecnológica una de las primeras empresas en implementar modelos de Outsourcing fueron grandes empresas, tales como EDS, Arthur Andersen, Price Waterhouse, entre otras; mientras que en el área de publicidad muchas empresas desarrollaron las llamadas “House Agencies” a fin de desarrollar internamente toda la publicidad que necesitaran, lo que parecía especialmente efectivo para empresas muy grandes con mucho volumen de publicidad, pero con el tiempo las empresas terminaron por darse cuenta que resultaba mucho más efectivo, contratar a una agencia, además, que por el hecho de manejar una variedad de clientes, podían aportar ideas más frescas que los propios empleados de la firma. Otra área que las empresas trataban de mantener administrada internamente, eran los centros de Telemarketing o Centros de Atención Telefónica al cliente; sin embargo, con el tiempo empresas como Bigott, han descubierto que es preferible contratar a un outsourcing que tienen mucho más desarrollado el “Know How” sobre cómo debe manejarse y mantenerse actualizado el negocio.

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

A mediados de los años ochenta, en México, una corriente en el *outsourcing* empezó a tomar fuerza: la flexibilidad. Corriente desarrollada en Inglaterra, la cual planteaba la opción de contratar servicios externos para algunos procesos de producción. Es en esta época, cuando surgieron varias agencias especializadas, las cuales no sólo ofrecían a las empresas el personal calificado, si no que además las liberaban de obligaciones legales que iban desde el pago del seguro social, pasando por aguinaldos, planes de carrera, y una buena cantidad de prestaciones ganadas por los sindicatos y movilizaciones de trabajadores durante varias décadas. (Estrada, 1997; en Beltrán & López, (2003). *Satisfacción laboral en personal contratado por outsourcing*, Tesis para optar al Título de Psicólogo, Facultad de Psicología, UNAM). Si bien esta corriente tuvo sus enemigos, también contó con sus defensores, muchos de los cuales la ubican como el antecedente de la tendencia de los años noventa hacia contratar servicios externos de personal que proveen empresas especializadas.

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

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

Uno de los factores que permitió el rápido desarrollo de estas agencias especializadas es la globalización económica, la apertura de los mercados y su consecuente incremento en la competitividad; hoy las empresas no sólo se tienen que preocupar por ofrecer productos de calidad, sino que además tienen que hacerlo con un costo de producción muy bajo para poder ofertarlo a un precio competitivo en el mercado, en muchas ocasiones el mantener la manufactura total dentro de la organización resulta ser mucho más caro, lo que produce el incremento del precio del producto o servicio, es por ello que “contratar” a un tercero especializado se convierte en la mejor opción, pues de esta manera se garantiza que el proceso que se delega, será de calidad y con una buena relación costo-beneficio.

En México, otra variable que promovió el desarrollo de agencias especializadas fueron las recurrentes crisis económicas, donde muchas empresas, como Mexicana de Aviación, Aeroméxico e IBM, ya no tuvieron la capacidad para solventar los gastos de una gran nómina incrementándose la apertura de los trabajos temporales en un 62% y disminuyendo la necesidad de crear empleos permanentes hasta en un 24.9% (INEGI, 1999, en Beltrán & López, (2003). *Satisfacción laboral en personal contratado por outsourcing*, Tesis para optar al Título de Psicólogo, Facultad de Psicología, UNAM), de esta manera estas empresas, entre otras, recurren a la creación de empleos temporales para evitar pagar una enorme nómina, además de obtener personal plenamente calificado.

Los primeros servicios que se ofrecieron a través de agencias especializadas son los servicios de limpieza, lavado de alfombras y muebles, vigilancia, comedores industriales, posteriormente servicios como Tecnologías de la Información, Soporte técnico, Call Center, reclutamiento y selección de personal, publicidad y relaciones públicas. En el caso de las agencias de outsourcing de Recursos Humanos, se ofrecen principalmente los servicios de reclutamiento y selección de personal, contratación y administración de personal, consultoría, capacitación, maquila de nómina y headhunting.

3.3 RAZONES PARA UTILIZAR EL OUTSOURCING

En un contexto de globalización de mercados, las empresas deben dedicarse a innovar y a concentrar sus recursos en el negocio principal; es por ello que la tercerización u Outsourcing ofrece una solución óptima, siendo motivo de permanentes alianzas estratégicas.

La decisión de “fabricar” (continuar produciendo dentro de la empresa) o “comprar” (contratar un tercero para que provea el mismo producto o servicio) es fundamental en el proceso de Outsourcing. La pregunta central en este asunto es válida tanto para compañías como para los individuos. ¿Cuánta gente estaría mejor si algunas de las cosas que realizan se las transfiriera a otro, lo que le dejaría más tiempo para los aspectos vitales de su trabajo?

Muchas actividades de la empresa se pueden arrendar por outsourcing, para esto es imperativo que se haga una comparación de costos entre lo que le genera a la empresa realizar o producir un producto o servicio, teniendo un departamento específico para realizar dicha tarea o contratar a un tercero especializado, esta comparación debe de realizarse tomando en cuenta no sólo los costos financieros, sino también los de tiempo, ya que, lo que se busca es que estos costos disminuyan alquilando los mismos servicios al través de una empresa especializada, sin embargo se podría dar el caso en el que los costos financieros fueran muy semejantes en ambas situaciones, pero no así en cuanto a los costos que se generarían por el tiempo y problemas a los que se enfrentarían al producir estos productos o servicios, los cuales pueden ser elevados; de esta manera se concluiría que lo más recomendable sería recurrir a ese medio para no perder tiempo y esfuerzo en actividades no primarias de la empresa y así enfocarse en las actividades principales.

El caso de los outsourcing especializados en servicios de recursos humanos, brindan una ejemplificación clara respecto a este asunto, ya que son muchas las empresas que a menudo, se ven en la necesidad de resolver problemas y eventualidades derivadas de la contratación de personal, al tener que suplir distintos requerimientos en múltiples áreas. En varias ocasiones, las empresas precisan resolver situaciones puntuales por el aumento de la demanda de los clientes, por bajas de enfermedad o accidente de algún empleado o por situaciones derivadas de vacaciones, incapacidades por maternidad, etc.

En la mayoría de los casos, la empresa necesita resolver esas situaciones haciendo posible la disposición de personal calificado sólo en el momento que lo precisa, disminuyendo en lo posible el tiempo de error de selección y simplificando la gestión de los recursos humanos. Es en ese momento cuando los intereses de las empresas clientes coinciden con los de los Outsourcing especializados en recursos humanos, donde la flexibilidad ante las necesidades de producción serán atendidas por estos últimos, poniendo a disposición de las empresas usuarias un

servicio integral en esta materia, con atención personalizada, que culmina con la puesta a disposición del trabajador idóneo para cubrir el puesto requerido, en un mínimo de tiempo, ya que el outsourcing le simplifica a la empresa usuaria la gestión de búsqueda y selección del trabajador más idóneo, sin tener que asumir los riesgos que ello conlleva, ya que la selección y formación de los mismos correrá a cargo del outsourcing, quien además de hacer que la empresa usuaria cambie costos fijos por costos variables, dispone de los servicios completos que aseguran una buena relación calidad de servicio/riesgo. En este sentido se puede afirmar que cuando se contrata a una empresa ajena, ésta se encarga de parte del negocio, agilizando a la empresa usuaria su labor principal al no enfocarse en labores que no le generan valor, lo cual no quiere decir que no sean importantes, ya que también se deben atender con la seriedad, eficacia y el profesionalismo necesario. Es por ello que se dice que el outsourcing forma parte de la empresa.

Respecto a este punto, uno de los principales cuestionamientos es conocer los motivos por los cuales este tipo de empresas han tenido un crecimiento importante en las últimas décadas, porque razón su utilización se ha convertido en una opción viable y rentable para las empresas; en un artículo publicado en la Revista *Entreprenur* (Septiembre, 1999) la Asociación Mexicana de Ejecutivos de Relaciones Industriales (AMERI), expone que el *outsourcing* debe verse como una manera de obtener experiencia temporal de primer nivel.

Menciona que el *outsourcing*, proporciona a las empresas un alto grado de efectividad en aspectos o áreas en los que la empresa no desea preocuparse o distraerse, además de que le permite concentrarse en aquellos rubros en los que sí le interesa tener un alto grado de dominio para obtener ventajas competitivas, ya que considera que uno de los obstáculos más grandes para el despegue de una empresa, de cualquier tipo o tamaño, es la enorme cantidad de funciones ajenas a su verdadero objeto del negocio. La inagotable lista de actividades legales y burocráticas sofocan a las pequeñas organizaciones para las cuales el *outsourcing* es una excelente alternativa porque, aunque el servicio tiene un costo, permite enfocarse al nicho de negocio, además, permite identificar gastos fijos o inherentes: contabilidad, mensajería, limpieza, tecnología, mantenimiento, transporte, etcétera.

Otra de las razones por las cuales los outsourcing han crecido de manera importante es por que han desarrollado una estrategia con una visión diferente, donde la relación que establecen actualmente con sus clientes no es la que se establece a través de un contrato cliente-proveedor, actualmente es una alianza entre dos empresas, enfocadas cada una a su negocio específico, que persiguen un fin común.

En el mismo artículo, Pérez Izquierdo, Director de Operación de Manpower, empresa dedicada a suministrar el equipo humano para administrar un departamento o las instalaciones de una determinada empresa, entre otros servicios, comenta que a partir de 1995 se inició la revalorización del outsourcing, práctica que en México se integra tardíamente debido a que la gente no contaba

con la visión del concepto, pues el empresario e industrial mexicano tenía muy arraigada la idea de que "...esta es mi empresa y nadie más mete la mano, ni entra", pero con el Tratado de Libre Comercio (TLC) "...descubrimos muchas de nuestras deficiencias. Con el fenómeno de la globalización y las economías de escala, resulta cada vez más común abaratar los costos en las empresas mediante el outsourcing de algunas operaciones".

El fenómeno que está provocando el outsourcing es que mientras más especializada sea una empresa, es más probable que la ayuda experta necesaria sólo pueda encontrarse afuera, más que dentro de la propia compañía. En este sentido, tratar de agregar un departamento adicional, capas de niveles gerenciales o información, empieza a dejar de ser la mejor opción para aquellos que desean sobresalir en sus respectivos mercados, por lo que se podría afirmar que los outsourcing están cumpliendo con la función de mantener a las empresas actualizadas en procesos que no son de su entera competencia, pero que son necesarias para el funcionamiento de la misma, además de hacerlas más ligeras al provocar que no amplíen su estructura organizacional, lo que elevaría sus costos de operación.

Hasta aquí, se puede afirmar que las principales razones por las cuales se podría contratar los servicios de un tercero especializado son:

- Reducción y control de los gastos operacionales.
- Evitar la destinación de recursos en funciones que nada tienen que ver con al razón de ser de la empresa.
- Manejar eficientemente aquellas funciones complicadas.
- Enfocar mejor la empresa.
- Acceder mejor a capacidades de clase mundial al contar con proveedores globales.
- Acelerar los beneficios de reingeniería al concentrarse en procesos más concentrados.
- Compartir riesgos con los proveedores y prestadores de servicios.
- Destinar recursos para otros propósitos.
- Buscar una cooperación intensa y directa entre el cliente y el proveedor,
- Disposición de personal altamente capacitado.
- El proveedor del servicio ofrece una calidad mayor en su trabajo, por ser este especializado.

3.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL OUTSOURCING

Como cualquier fenómeno, el outsourcing tiene ventajas y desventajas, no sólo para las empresas que deciden hacerse de los servicios de este tipo de compañías, sino también para los individuos que en estos tiempos de alta competitividad encuentran en ellas una oportunidad para acceder al cada vez más contraído y competido mercado laboral.

Es evidente que existe mayor información de análisis en cuanto a las ventajas o desventajas que tienen las empresas al optar delegar ciertas actividades a terceros especializados, ya que como ocurre desde hace tiempo, el interés económico se antepone al interés humano, esto es comprensible ya que esta herramienta bien utilizada puede generar grandes ahorros para las compañías, es por eso que en una primera instancia se abordaran las ventajas y desventajas que tiene para una empresa el asociarse con un outsourcing, para después plantear las ventajas y desventajas que los empleados viven al estar contratados por este tipo de empresas.

3.4.1 Ventajas y Desventajas para las empresas.

Cuando una empresa busca a un tercero para realizar ciertas actividades, lo que esta buscando por una parte es que alguien haga lo que la empresa no sabe hacer o que le costaría mucho trabajo o inversión realizar, este sería el principio general; ahora bien, ¿qué ventajas y desventajas existen para aquellas empresas que deciden subcontratar un proceso que es considerado interno?

En la opinión de Fernandez (2002) y Díaz (2002), la compañía que decide hacerse de los servicios de un outsourcing se beneficiará de una relación de Outsource donde logrará en términos generales, una funcionalidad mayor a la que tenía internamente y con costos inferiores en la mayoría de los casos. (Fernández, 2002, *Outsourcing, Estrategia Empresarial del Presente y Futuro*. Extraído el 22 Marzo, 2006 de <http://www.monografias.com/trabajos10/outso/outso.shtml>; Díaz, 2002, *Outsourcing*. Extraído el 21 Abril 2006 de <http://www.monografias.com/trabajos30/outsourcing/outsourcing.shtml>).

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

Ambos autores mencionan algunos beneficios o ventajas que una empresa obtiene al subcontratar algunos de sus procesos internos:

- Los costos de manufactura decrecen 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.
- Reducción de costes. Depende de cada caso en particular, pudiendo ser más o menos importante en función de condiciones particulares. Para el análisis es indispensable tener perfectamente definida la estructura de costes así como el impacto de las distintas decisiones posibles en dicha estructura.
- Mejorar la flexibilidad y tener más capacidad de adaptación al cliente ya que evita inversiones en áreas no estratégicas. Estas inversiones las soporta la empresa que presta el servicio de outsourcing.
- Tener un mayor control. En este sentido, en función del acuerdo alcanzado, puede convertirse en mayor control sobre costos, plazos, calidad, etc.
- Mejorar la rentabilidad sobre activos.

Como en todo proceso existen aspectos negativos que forman parte integral del mismo, el Outsourcing no queda exento de esta realidad; a continuación se enlistan algunas de las desventajas que estos mismos autores refieren al subcontratar alguno de los procesos internos, al través de un 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.

- El suplidor externo puede aprender y tener conocimiento del producto en cuestión por lo que 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.
- El rechazo por parte del personal a este servicio.
- Se incrementa la dependencia sobre personal externo a la empresa.
- No se puede controlar el personal contratado.
- Haber realizado una mala negociación en el contrato.

Algo básico y fundamental que se debe tomar en cuenta al contratar los servicios de un outsourcing, es que nunca se debe considerar contratar actividades primarias y principales de la empresa, ya que como son fundamentales se podría prestar para que la empresa contratada tenga acceso a información vital de la empresa, que la podría utilizar en contra, evidentemente no es conveniente contratar a cualquier empresa que ofrezca sus servicios, se tiene que revisar minuciosamente sus referencias, capacidad e historia para así minimizar los riesgos posibles.

3.4.2 Ventajas y Desventajas para los trabajadores.

En una exposición presentada por la Asociación Mexicana de Empresas de Capital Humano, A.C. (AMECH) en Agosto del 2004, se mencionan algunas de las ventajas, que según su consideración, tienen los trabajadores que son contratados por este tipo de empresas; entre ellas se mencionaran las siguientes:

- Convertirse en un claro puente hacia el empleo fijo o estable.
- Clara oportunidad para mejorar la formación y calificación profesional.
- Oportunidad para que el trabajador acceda directamente al mercado laboral dentro de una empresa.

- Ofrece a los trabajadores en busca de empleo todo tipo de trabajo, en cualquier categoría profesional, con experiencia o sin ella y a jornada completa o a tiempo parcial.
- Existe la posibilidad de encadenar distintas contrataciones para distintas empresas, lo que eleva significativamente las posibilidades de incorporación al mercado, y con ello, acceder a uno con un contrato fijo.
- Pone a disposición de los trabajadores diversos cursos de capacitación.

En ésta presentación, no se menciona ninguna desventaja para los trabajadores contratados al través de estas empresas, lo cual no significa que no sean reales, sin embargo éstas pueden ser insuficientes o limitadas, tomando en cuenta la realidad que estos empleados viven día con día, lamentablemente en la actualidad no existen muchos estudios centrados en investigar las desventajas que podrían tener y estar viviendo los trabajadores contratados por outsourcing.

Uno de estos pocos trabajos de investigación centrados en revisar los efectos que este tipo de contratación tienen para los trabajadores de outsourcing, lo encontramos en Beltrán y López (2003), cuya primera aportación es la diferencia que definen entre los trabajadores contratados por “outsourcing por proyecto” y los contratados por “outsourcing asignados a una empresa” (Beltrán & López, (2003). *Satisfacción laboral en personal contratado por outsourcing*, Tesis para optar al Título de Psicólogo, Facultad de Psicología, UNAM), cuyas características principales son:

- Personal contratado por outsourcing por proyecto: en la mayoría de los casos sus contratos son por Proyecto Determinado o por Honorarios, sin ningún paquete de prestaciones, pero con una buena remuneración que compensa las condiciones anteriores. La dinámica de este tipo de trabajadores se parece más a la que ofrecen los prestadores de servicio independientes, realizando una labor tipo consultoría, que a la de un empleado contratado directamente por una empresa, esta condición les permite ser más independientes, y tener la percepción de que su acción es indispensable en el logro de los objetivos que el cliente busca.

- Personal contratado por outsourcing asignado a una empresa: en la mayoría de los casos sus contratos son por Tiempo Determinado, aunque en algunas ocasiones se otorgan por Tiempo Indeterminado y con prestaciones de ley. La dinámica de este tipo de empleados es muy similar a la de un trabajador contratado directamente por una empresa, pero con la gran diferencia de que sus condiciones contractuales y de prestaciones son desiguales en comparación con los que son contratados directamente por la empresa.

Tomando en cuenta estas características, se retomarán de esta investigación sólo los efectos que se encontraron en el personal contratado por

outsourcing asignado a una empresa, pues es a este universo, al que va dirigida la propuesta que se plantea en el capítulo siguiente, ya que se considera que el personal contratado bajo estas condiciones es el que más reciente las consecuencias de este tipo de contratación, éstas se señalarán como las desventajas que se obtienen al estar contratados bajo este esquema:

- No sienten pertenencia a la empresa.
- No sienten que se les reconozca su trabajo.
- Se encuentran en desacuerdo con las prestaciones que tienen.
- Perciben poco desarrollo en el empleo.
- Desconocen como califican su desempeño.
- Muestran desacuerdo en cuestiones de información dentro de la empresa.
- No sienten la confianza para acercarse a algún representante de la empresa.
- Sus actividades las perciben como rutinarias.
- Refieren permanecer en este tipo de sistema de contratación por la falta de fuente de empleos o por no tener la oportunidad de estar en alguna empresa importante para la cual el acceso es muy complicado.

La falta o disminución de sentido de pertenencia organizacional en el personal contratado bajo este tipo de condiciones, es una de las principales consecuencias que se genera al estar empleado bajo estas circunstancias, pues el estar contratado por una empresa de outsourcing y trabajar en otra, en ocasiones se torna frustrante para los empleados, ya que ninguna de las dos les otorga incentivos por sus acciones, y en caso de que los llegasen a otorgar, no son en la misma proporción a los que recibirían si estuvieran contratados directamente por la empresa; caso contrario a lo que ocurre respecto a la aplicación de medidas correctivas, cuya aplicación se hace sin distinción de empresa contratante.

3.5 ÁREAS DE LA EMPRESA QUE PUEDEN PASAR A OUTSOURCING

En una empresa u organización existen varias áreas o departamentos que pueden ser consideradas para ser transferidos a un outsourcing, estas no sólo comprenden los sistemas de producción, sino también a una infinidad de áreas de la empresa; en opinión de Fernández (2002) y Díaz (2002), los procesos que son

altamente considerados para el paso a un Outsourcing son: (Fernández, 2002, *Outsourcing, Estrategia Empresarial del Presente y Futuro*. Extraído el 22 Marzo, 2006 de <http://www.monografias.com/trabajos10/outso/outso.shtml>; Díaz, 2002, *Outsourcing*. Extraído el 21 Abril 2006 de <http://www.monografias.com/trabajos30/outsourcing/outsourcing.shtml>):

- Outsourcing de los Sistemas Financieros.
- Outsourcing de los Sistemas Contables.
- Outsourcing de las actividades de Mercadotecnia.
- Outsourcing en el área de Recursos Humanos.
- Outsourcing de los Sistemas Administrativos.
- Outsourcing de los Sistemas y Estrategia Técnica.
- Outsourcing de los Análisis de Negocios.
- Outsourcing de los Análisis y Diseño de Sistemas.
- Desarrollo e implementación de aplicaciones.
- Diseño e implementación de redes.
- Operaciones de centro de datos.
- Operaciones de redes.
- Soporte Técnico.
- Soporte usuarios finales y departamento auxiliar.
- Outsourcing de actividades secundarias.

Es preciso definir que una actividad secundaria es aquella que no forma parte de las habilidades principales de la compañía, se consideran como tales la vigilancia física de la empresa, la limpieza de la misma, el abastecimiento de papelería y documentación, el manejo de eventos y conferencias, la administración de comedores, entre otras, como:

- Outsourcing de la producción.
- Outsourcing del sistema de transporte.
- Outsourcing de las actividades del departamento de ventas y distribución.
- Outsourcing del proceso de abastecimiento.

Además se debe considerar que el Outsourcing de estas actividades puede ser total o parcial.

- Outsourcing total: Implica la transferencia de equipos, personal, redes, operaciones y responsabilidades administrativas al contratista.
- Outsourcing parcial: Solamente se transfieren algunos de los elementos anteriores.

3.6 ÁREAS DE LA EMPRESA QUE NO DEBEN PASAR A OUTSOURCING

Para estos mismos autores, las actividades que no se deben subcontratar son:

- La administración de la planeación estratégica.
- La tesorería
- El control de proveedores
- Administración de calidad
- Servicio al cliente
- Distribución y Ventas

En general, tal y como se ha venido mencionando durante el desarrollo del presente capítulo, no deben de pasarse a outsourcing todas aquellas actividades que son vitales para la existencia de la empresa, que después puedan poner en riesgo la subsistencia de la misma al permitir que un tercero acceda a información vital para la organización.

3.7 PUNTOS BÁSICOS PARA LOGRAR UN OUTSOURCING EXITOSO

Para Fernández (2002), los aspectos que se deben considerar para lograr un buen resultado en el proceso de Outsourcing son tres condiciones principales: 1. la revisión de la estructura de la empresa, 2. la determinación de las actividades a subcontratar, y 3. la selección de los proveedores (Fernández, 2002, *Outsourcing, Estrategia Empresarial del Presente y Futuro*. Extraído el 22 Marzo, 2006 de <http://www.monografias.com/trabajos10/outso/outso.shtml>).

1. Revisar la estructura de la empresa.

Se pueden identificar cuatro puntos básicos para que una empresa cuente con la estructura adecuada.

- *Contar con una buena administración del proceso de abastecimiento.*

El proceso de Outsourcing debe tener una misión definida para la empresa que contratará los servicios de un tercero: aumentar el valor del producto percibido por los consumidores. Un diseño exitoso de la estrategia del proceso de abastecimiento consiste en aprovechar al máximo las ventajas o habilidades principales de la organización y subcontratar todo lo demás.

- *Determinar habilidades principales e identificar cuellos de botella.*

Uno de los pasos clave para que una empresa pueda lograr un proceso de Outsourcing exitoso es identificar cuáles de las actividades que realiza son las

centrales o principales para el negocio. Estas generalmente son aquellas en las que tiene alguna ventaja sobre sus competidores ya sea mejor tecnología, mejor calidad, menores costos, etc. Es por ello de suma importancia identificar las actividades que requiere la empresa y definir el giro que necesita contratar.

- *Cambiar la cultura organizacional.*

Un paso importante dentro de proceso de Outsourcing es lograr que los integrantes de las organizaciones entiendan los fundamentos de esta separación de actividades, así como los motivos que llevan a ella y los beneficios que puede traer para la compañía.

- *Contar con la tecnología de información adecuada.*

Una vez que se han establecido los puntos básicos para el Outsourcing es importante que la empresa cuente con la tecnología necesaria para poder mantener una relación de este tipo.

2. Determinar a cuáles actividades aplicar Outsourcing y a cuáles no.

Dentro de una organización existen diversos tipos de actividades que dependiendo de su naturaleza pueden o no someterse a un proceso de Outsourcing.

Entre las actividades que se realizan en una empresa se tienen las actividades estratégicas, las altamente rentables y las rutinarias y/o de apoyo, las dos primeras deben conservarse internamente, mientras que las últimas es recomendable que se subcontraten.

Se pueden identificar tres criterios para determinar las actividades a subcontratar, estos son:

- *Actividades que hacen uso intensivo de recursos.*

Mediante esta técnica las compañías pueden entrar en un nuevo mercado sin la necesidad de incurrir inmediatamente en inversiones considerables de equipo. Algunas utilizan esta técnica buscando aumentar su eficiencia y reducir los costos.

- *Actividades que usan servicios especializados.*

La subcontratación ofrece a las empresas gran flexibilidad en sus sistemas, ya que pueden contar con el apoyo de un tercero especializado que pueda adaptarse mejor a los cambios del mercado.

- *Actividades relativamente independientes.*

Una forma de identificar actividades que no formen parte de las habilidades centrales de la empresa, es observar aquellas tareas que tienen una relativa independencia con respecto a las demás funciones de la compañía.

3. Seleccionar al proveedor.

Se pueden mencionar ciertos pasos para llevar al cabo la selección de un proveedor.

- *Analizar la relación costo / beneficio.*

Si se obtiene un resultado positivo, es decir que el proveedor pueda realizar a un costo menor y con igual o mayor calidad dicha actividad, quiere decir que la empresa ha logrado identificar una actividad que no forma parte de sus habilidades principales. Cuando el resultado es negativo, es decir, que un proveedor presente un costo generalizado mayor que el que obtiene la empresa, se pueden deducir dos cosas:

- La empresa intenta desintegrar una actividad que forma parte de sus habilidades centrales y/o...
- La selección del proveedor es deficiente y éste no tiene las capacidades suficientes para ofrecer el servicio a la empresa o la actividad no forma parte de sus habilidades principales.

- *Seleccionar cuidadosamente a los proveedores.*

Al seleccionar a un proveedor las empresas deben buscar proveedores que se enfoquen en la industria en la que ellos se encuentran, además ellos deben comprender el manejo de los productos que se van a subcontratar.

- *Elaborar un contrato escrito y estricto.*

Por más atractivo y beneficioso que pueda parecer, no se debe olvidar que la subcontratación es delicada, ya que se están colocando actividades importantes para la empresa en manos de terceros que pueden perjudicar los intereses de la compañía. Es por esto que, uno de los puntos básicos al buscar subcontratar es el contar con un contrato por escrito, que sea claro en establecer todos los puntos necesarios para que el tercero cumpla con la entrega del producto y/o servicio así como con las características requeridas por la empresa. Una vez escogido el proveedor adecuado, la empresa debe establecer las metas y los costos del proyecto de subcontratación.

3.8 EL OUTSOURCING, LA REINGENIERÍA Y EL BENCHMARKING

Como se mencionó al principio del capítulo, la figura del Outsourcing surge como consecuencia de una nueva dinámica que nace debido a la necesidad que tienen las empresas de ser más dinámicas, livianas y productivas teniendo que optimizar sus recursos al máximo, para seguir ofreciendo productos y servicios de calidad a bajos costos y tratando de evitar los desperdicios tanto de materiales como en todos sus procesos.

Ahora bien, existen varias materias de estudio que han impulsado el proceso del Outsourcing, hasta se puede afirmar que este nace como consecuencia del desarrollo de dichas materias, como: la Reingeniería de Procesos, la Reestructuración Organizacional y el Benchmarking; materias que conducen a procesos administrativos más delgados y dinámicos, las cuales se sustentan en normas y reglamentos.

Con la finalidad de entender mejor como es que estas materias fomentan el desarrollo del Outsourcing, se revisarán estos conceptos con más detalle.

3.8.1 Reingeniería.

El concepto de reingeniería para Mora y Schupnik (2001), es la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocio para lograr mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de desempeño como el costo, la calidad del servicio y la velocidad de los procesos (Mora & Schupnik, 2001, Outsourcing & Benchmarking. Extraído el 21 de Abril 2006 de <http://www.monografias.com/trabajos6/oube/oube.shtml>).

Por otra parte, para Pavisich (2005) la reingeniería es un modelo de negocios para abordar cambios en las organizaciones, el cual incorpora estrategia corporativa, visión de procesos, personal y tecnología para lograr mejorar el desempeño de los indicadores claves y crear una ventaja competitiva sustentable en el tiempo (Pavisich, 2005. *Las nuevas Herramientas de la Administración Moderna*. Extraído el 19 de Abril 2006 de <http://www.monografias.com/trabajos16/administracion-moderna/administracion-moderna.shtml>).

En resumen se trata de trabajar mejor, más rápido y más barato que la competencia sin importar la ubicación de ésta, ya sea en el interior del país o en el exterior. Por tanto, es necesario hacer mejor, más rápidos y más económicos los procesos esenciales de la empresa. De esta manera se puede afirmar que el objeto de la reingeniería es el proceso, más no la empresa.

En opinión de Pavisich (2005), eficacia, confiabilidad, eficiencia y costo; son objetivos específicos que persigue la Reingeniería, conceptos que se entienden de la siguiente manera:

- **Eficacia:**
Se refiere a la calidad de un rendimiento: su influencia sobre el cliente. Un proceso eficaz satisface las necesidades de los clientes.
- **Confiabilidad:**
Significa consistencia en el rendimiento del proceso, es decir: que el nivel de calidad del rendimiento sea siempre el mismo.

- **Eficiencia:**
Se relaciona con la velocidad del proceso, es el tiempo que es necesario para realizar la transformación de los insumos en rendimientos.
- **Factor económico:**
Que implica la transformación del conjunto de insumos en rendimientos y en obtener el costo más bajo posible durante este proceso.

Además de estos conceptos, Pavisich (2005) en el mismo artículo, hace mención de algunos aspectos importantes a tomar en cuenta durante el desarrollo de un proceso de reingeniería en una empresa, entre los cuales se mencionarán los siguientes:

ELEMENTOS DINÁMICOS DE LA REINGENIERÍA:

- **Cambio de las unidades de trabajo:** De departamentos funcionales a equipos de procesos.
- **Cambio en el trabajo:** De tareas simples a polifuncionales.
- **Cambios en los roles del trabajador:** Desde controlados a pensadores y decisivos.
- **Cambios en la formación:** Desde entrenados a educados.
- **Cambios en la evaluación del desempeño:** De compensación por actividades a compensación por logros.
- **Cambios en el Desarrollo Profesional:** Desde desempeño a desarrollo de capacidades.
- **Cambios en el valor:** Desde el “jefe paga” a “el cliente es el que paga”.
- **Cambios en el rol del administrador:** De supervisor a entrenador.
- **Cambios en la estructura organizacional:** De jerarquizada a plana.
- **Cambios en los roles de la Dirección:** De jefe a líder.

SIETE PASOS PARA LA MEJORA DE PROCESOS:

- Definir los límites del proceso.
- Observar los pasos del proceso.
- Recolectar los datos relativos al proceso.
- Analizar los datos recolectados.
- Identificar las áreas de mejora.
- Desarrollar mejoras.
- Implantar y vigilar las mejoras.

PARTICIPANTES INDISPENSABLES EN UN PROCESO DE REINGENIERÍA:

- Líder.
- Comité Directivo.
- Equipo Multidisciplinario de Reingeniería.
- Equipo de Administración del Cambio.
- Dueño del proceso.
- Equipo de Mejoramiento de Procesos.
- Las Personas.

ERRORES COMUNES EN LOS PROCESOS DE REINGENIERÍA:

- Pensar en aplicar la reingeniería a la empresa y no a sus procesos.
- Conformarse con resultados sub-óptimos.
- Abandonar el esfuerzo de reingeniería.
- Limitar de antemano la definición del problema y su alcance.
- Dejarse llevar por las prácticas culturales existentes.
- Implementar la reingeniería de abajo hacia arriba.
- No distinguir la Reingeniería de otros programas de mejoras.
- Concentrarse sólo en el diseño.

Las organizaciones que estén preparadas para regresar al principio y pensar en la mejor forma de producir, comercializar y distribuir un producto o un servicio, se verán obligadas a preguntarse cuales son las mejores formas de hacerlo, y al mismo tiempo si realmente necesitan tener todos los procesos dentro de su compañía.

La reingeniería ofrece a las compañías la oportunidad de considerar al outsourcing como una de las herramientas que pueden utilizar en el nuevo proceso. Los principios son acertados y sólidos, pero aún son pocos los proyectos de Reingeniería que resultan espectacularmente exitosos, debido a la resistencia interna en las organizaciones a ese cambio potencialmente enorme y de lenta asimilación. Por lo tanto, el outsourcing puede ser una ruta más fácil que la reingeniería interna, de hecho, los proveedores de outsourcing con frecuencia lograrán sus beneficios a través de la reingeniería de procesos para hacerlo más eficiente una vez que obtienen el contrato.

3.8.2 Benchmarking

Para Mora y Schupnik (2001) la idea del Benchmarking es sencilla, pues significa ser tan humilde para admitir que alguien puede hacer algo mejor que uno y tan ambicioso para intentar alcanzarlo y superarlo.

En otras palabras, se trata de un proceso que estimula cambios y mejoras en las organizaciones en base a información recopilada, midiendo así el desempeño, tanto propio como el de otros. Este proceso debe ser sistemático, formal y organizado para promover un conjunto de acciones en un orden particular, siendo una secuencia coherente y esperada que cualquier miembro de la organización pueda repetir. Es continuo porque tiene lugar en un período de tiempo más o menos extenso, para poder demostrar la dinámica de las estrategias comerciales o de sus resultantes.

Además, permite diagnosticar, medir, comparar y evaluar entre otras cosas los servicios, procesos de trabajo y funciones de la organización, facilitando el aprendizaje sobre uno mismo y los demás, enfocando el estudio de éstos últimos en cómo se prestan o realizan los servicios y no tanto en qué servicio se realiza o se presta (Mora & Schupnik, 2001, *Outsourcing & Benchmarking*. Extraído el 21 de Abril 2006 de <http://www.monografias.com/trabajos6/oube/oube.shtml>)

Las diferentes definiciones de Benchmarking comparten los siguientes elementos:

- Desarrollar ventajas competitivas
- Estudiar las mejores prácticas en organizaciones de cualquier industria o país.
- Comparar el desempeño de una organización con el de otras, para obtener información que, adaptada de manera creativa, conduzca a mejorar su desempeño.

Es importante mencionar que no existe un diseño estándar del proceso de Benchmarking que se ajuste a todas las organizaciones. Lo más importante es que el diseño adoptado funcione dentro de la cultura actual de la organización y contribuya a generar una cultura de mejoramiento continuo.

Por lo general, el primer paso para poner en marcha este proceso, es identificar aquellas áreas o procesos en los que se desea mejorar, competencias medulares de la organización, procesos centrales, o áreas críticas de cuyo desempeño dependa la satisfacción de los clientes. Para obtener las respuestas adecuadas sobre que procesos se deben de mejorar, es importante preguntarse, ¿Quién es el cliente del área o proceso evaluado y cuáles son sus necesidades?, de esta manera se asegurará no perder de vista las necesidades de los clientes.

Las siguientes preguntas que debemos hacernos son: ¿Qué evaluar?, ¿cuáles son los aspectos más críticos para el éxito de la organización?, ¿cuáles están ocasionando mayores problemas?, ¿cuáles contribuyen más a la satisfacción del cliente y cuales no satisfacen sus expectativas? y ¿cuáles tienen mayor potencial para diferenciar a la organización de la competencia?

En resumen se puede decir que el proceso de Benchmarking tiene la facultad de aplicarse a cualquier organización, institución o establecimiento que produzca resultados similares o no; buscando en su investigación las mejores prácticas comerciales para implementarlas en las áreas a mejorar.

Para concluir, se señalará que el objetivo de cualquier esfuerzo de reingeniería es crear una ventaja competitiva rentable y sostenible. En cualquier caso, es crucial identificar aquellas prácticas que generan ventajas competitivas y persiguen objetivos ambiciosos, que vayan más allá de las prácticas de los competidores actuales. Es por eso que el Benchmarking es una herramienta clave para la Reingeniería, ya que se centra en la identificación de las prácticas utilizadas por organizaciones que han mostrado un desempeño destacado, en cualquier industria, permitiendo acelerar el proceso de reingeniería mediante la formulación de objetivos de desempeño.

3.9 MARCO JURÍDICO EN EL QUE SE SUSTENTAN LAS RELACIONES LABORALES DE LOS OUTSOURCING EN MÉXICO

3.9.1 Ley Federal del Trabajo (LFT)

Evidentemente en la Ley Federal del Trabajo vigente aún no existe un capítulo exclusivo dedicado a regular las relaciones laborales que se mantienen entre un individuo y una agencia de empleo temporal, sin embargo se citarán aquellos artículos que regulan una relación laboral estándar y que de alguna u otra manera son los mismos que se aplican hoy en día para regular una relación laboral entre un trabajador y una empresa de empleo temporal.

TITULO PRIMERO Principios Generales

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 8o.- Trabajador es la persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado.

Para los efectos de esta disposición, se entiende por trabajo toda actividad humana, intelectual o material, independientemente del grado de preparación técnica requerido por cada profesión u oficio.

Artículo 10.- Patrón es la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores.

Si el trabajador, conforme a lo pactado o a la costumbre, utiliza los servicios de otros trabajadores, el patrón de aquél, lo será también de éstos.

Artículo 12.- Intermediario es la persona que contrata o interviene en la contratación de otra u otras para que presten servicios a un patrón.

Artículo 13.- No serán considerados intermediarios, sino patrones, las empresas establecidas que contraten trabajos para ejecutarlos con elementos propios suficientes para cumplir las obligaciones que deriven de las relaciones con sus trabajadores. En caso contrario serán solidariamente responsables con los beneficiarios directos de las obras o servicios, por las obligaciones contraídas con los trabajadores.

Artículo 14.- 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

II. 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.

TITULO SEGUNDO

Relaciones Individuales de Trabajo

CAPITULO I

Disposiciones generales

Artículo 20.- Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé 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.

Artículo 21.- Se presumen la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un trabajo personal y el que lo recibe.

Artículo 24.- Las condiciones de trabajo deben hacerse constar por escrito cuando no existan contratos colectivos aplicables. Se harán dos ejemplares, por lo menos, de los cuales quedará uno en poder de cada parte.

Artículo 25.- El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener:

- I. Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón;
- II. Si la relación de trabajo es por obra o tiempo determinado o tiempo indeterminado;
- III. El servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible;
- IV. El lugar o los lugares donde debe prestarse el trabajo;
- V. La duración de la jornada;
- VI. La forma y el monto del salario;
- VII. El día y el lugar de pago del salario;

VIII. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta Ley; y

IX. Otras condiciones de trabajo, tales como días de descanso, vacaciones y demás que convengan al trabajador y el patrón.

Artículo 26.- La falta del escrito a que se refieren los artículos 24 y 25 no priva al trabajador de los derechos que deriven de las normas de trabajo y de los servicios prestados, pues se imputará el patrón la falta de esa formalidad.

Artículo 31.- Los contratos y las relaciones de trabajo obligan a lo expresamente pactado y a las consecuencias que sean conformes a las normas de trabajo, a la buena fe y a la equidad.

CAPITULO II

Duración de las relaciones de trabajo

Artículo 35.- Las relaciones de trabajo pueden ser para obra o tiempo determinado o por tiempo indeterminado. A falta de estipulaciones expresas, la relación será por tiempo indeterminado.

Artículo 36.- El señalamiento de una obra determinada puede únicamente estipularse cuando lo exija su naturaleza.

Artículo 37.- El señalamiento de un tiempo determinado puede únicamente estipularse en los casos siguientes:

- I. Cuando lo exija la naturaleza del trabajo que se va a prestar;
- II. Cuando tenga por objeto sustituir temporalmente a otro trabajador; y
- III. En los demás casos previstos por esta Ley.

Artículo 39.- Si vencido el término que se hubiese fijado subsiste la materia del trabajo, la relación quedará prorrogada por todo el tiempo que perdure dicha circunstancia.

Artículo 40.- Los trabajadores en ningún caso estarán obligados a prestar sus servicios por más de un año.

Artículo 46.- El trabajador o el patrón podrán rescindir en cualquier tiempo la relación de trabajo, por causa justificada, sin incurrir en responsabilidad.

Artículo 47.- Son causas de rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad para el patrón:

I. Engañarlo el trabajador o en su caso, el sindicato que lo hubiese propuesto o recomendado con certificados falsos o referencias en los que se atribuyan al trabajador capacidad, aptitudes o facultades de que carezca. Esta causa de rescisión dejará de tener efecto después de treinta días de prestar sus servicios el trabajador;

II. Incurrir el trabajador, durante sus labores, en faltas de probidad u honradez, en actos de violencia, amagos, injurias o malos tratamientos en contra del patrón, sus familiares o del personal directivo o administrativo de la empresa o establecimiento, salvo que medie provocación o que obre en defensa propia;

III. Cometer el trabajador contra alguno de sus compañeros, cualquiera de los actos enumerados en la fracción anterior, si como consecuencia de ellos se altera la disciplina del lugar en que se desempeña el trabajo;

IV. Cometer el trabajador, fuera del servicio, contra el patrón, sus familiares o personal directivo administrativo, alguno de los actos a que se refiere la fracción II, si son de tal manera graves que hagan imposible el cumplimiento de la relación de trabajo;

V. Ocasionar el trabajador, intencionalmente, perjuicios materiales durante el desempeño de las labores o con motivo de ellas, en los edificios, obras, maquinaria, instrumentos, materias primas y demás objetos relacionados con el trabajo;

VI. Ocasionar el trabajador los perjuicios de que habla la fracción anterior siempre que sean graves, sin dolo, pero con negligencia tal, que ella sea la causa única del perjuicio;

VII. Comprometer el trabajador, por su imprudencia o descuido inexcusable, la seguridad del establecimiento o de las personas que se encuentren en él;

VIII. Cometer el trabajador actos inmorales en el establecimiento o lugar de trabajo;

IX. Revelar el trabajador los secretos de fabricación o dar a conocer asuntos de carácter reservado, con perjuicio de la empresa;

X. Tener el trabajador más de tres faltas de asistencia en un período de treinta días, sin permiso del patrón o sin causa justificada;

XI. Desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado;

XII. Negarse el trabajador a adoptar las medidas preventivas o a seguir los procedimientos indicados para evitar accidentes o enfermedades;

XIII. Concurrir el trabajador a sus labores en estado de embriaguez o bajo la influencia de algún narcótico o droga enervante, salvo que, en este último caso, exista prescripción médica. Antes de iniciar su servicio, el trabajador deberá poner el hecho en conocimiento del patrón y presentar la prescripción suscrita por el médico;

XIV. La sentencia ejecutoriada que imponga al trabajador una pena de prisión, que le impida el cumplimiento de la relación de trabajo; y

XV. Las análogas a las establecidas en las fracciones anteriores, de igual manera graves y de consecuencias semejantes en lo que al trabajo se refiere.

El patrón deberá dar al trabajador aviso escrito de la fecha y causa o causas de la rescisión.

El aviso deberá hacerse del conocimiento del trabajador, y en caso de que éste se negare a recibirlo, el patrón dentro de los cinco días siguientes a la fecha de la rescisión, deberá hacerlo del conocimiento de la Junta respectiva, proporcionando a ésta el domicilio que tenga registrado y solicitando su notificación al trabajador.

La falta de aviso al trabajador o a la Junta, por sí sola bastará para considerar que el despido fue injustificado

Artículo 49.- El patrón quedará eximido de la obligación de reinstalar al trabajador, mediante el pago de las indemnizaciones que se determinan en el artículo 50 en los casos siguientes:

- I. Cuando se trate de trabajadores que tengan una antigüedad menor de un año;
- II. Si comprueba ante la Junta de Conciliación y Arbitraje, que el trabajador, por razón del trabajo que desempeña o por las características de sus labores, está en contacto directo y permanente con él y la Junta estima, tomando en consideración las circunstancias del caso, que no es posible el desarrollo normal de la relación de trabajo;
- III. En los casos de trabajadores de confianza;
- IV. En el servicio doméstico; y
- V. Cuando se trate de trabajadores eventuales.

Artículo 50.- Las indemnizaciones a que se refiere el artículo anterior consistirán:

- I. Si la relación de trabajo fuere por tiempo determinado menor de un año, en una cantidad igual al importe de los salarios de la mitad del tiempo de servicios prestados; si excediera de un año, en una cantidad igual al importe de los salarios de seis meses por el primer año y de veinte días por cada uno de los años siguientes en que hubiese prestado sus servicios;

II. Si la relación de trabajo fuere por tiempo indeterminado, la indemnización consistirá en veinte días de salario por cada uno de los años de servicios prestados; y

III. Además de las indemnizaciones a que se refieren las fracciones anteriores, en el importe de tres meses de salario y en el de los salarios vencidos desde la fecha del despido hasta que se paguen las indemnizaciones.

CAPITULO V

Terminación de las relaciones de trabajo

Artículo 53.- Son causas de terminación de las relaciones de trabajo:

- I. El mutuo consentimiento de las partes;
- II. La muerte del trabajador;
- III. La terminación de la obra o vencimiento del término o inversión del capital, de conformidad con los artículos 36, 37 y 38;
- IV. La incapacidad física o mental o inhabilidad manifiesta del trabajador, que haga imposible la prestación del trabajo; y
- V. Los casos a que se refiere el artículo 434.

TITULO TERCERO

Condiciones de Trabajo

CAPITULO I

Disposiciones generales

Artículo 56.- Las condiciones de trabajo en ningún caso podrán ser inferiores a las fijadas en esta Ley y deberán ser proporcionadas a la importancia de los servicios e iguales para trabajos iguales, sin que puedan establecerse diferencias por motivo de raza, nacionalidad, sexo, edad, credo religioso o doctrina política, salvo las modalidades expresamente consignadas en esta Ley.

TITULO CUARTO

Derechos y Obligaciones de los Trabajadores y de los Patrones

CAPITULO I

Obligaciones de los patrones

Artículo 132.- Son obligaciones de los patrones:

- I.- Cumplir las disposiciones de las normas de trabajo aplicables a sus empresas o establecimientos;

II.- Pagar a los trabajadores los salarios e indemnizaciones, de conformidad con las normas vigentes en la empresa o establecimiento;

III.- Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, debiendo darlos de buena calidad, en buen estado y reponerlos tan luego como dejen de ser eficientes, siempre que aquéllos no se hayan comprometido a usar herramienta propia. El patrón no podrá exigir indemnización alguna por el desgaste natural que sufran los útiles, instrumentos y materiales de trabajo;

IV.- Proporcionar local seguro para la guarda de los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador, siempre que deban permanecer en el lugar en que prestan los servicios, sin que sea lícito al patrón retenerlos a título de indemnización, garantía o cualquier otro. El registro de instrumentos o útiles de trabajo deberá hacerse siempre que el trabajador lo solicite;

V.- Mantener el número suficiente de asientos o sillas a disposición de los trabajadores en las casas comerciales, oficinas, hoteles, restaurantes y otros centros de trabajo análogos. La misma disposición se observará en los establecimientos industriales cuando lo permita la naturaleza del trabajo;

VI.- Guardar a los trabajadores la debida consideración, absteniéndose de maltrato de palabra o de obra;

VII.- Expedir cada quince días, a solicitud de los trabajadores, una constancia escrita del número de días trabajados y del salario percibido;

VIII.- Expedir al trabajador que lo solicite o se separe de la empresa, dentro del término de tres días, una constancia escrita relativa a sus servicios;

IX.- Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del voto en las elecciones populares y para el cumplimiento de los servicios de jurados, electorales y censales, a que se refiere el artículo 5o., de la Constitución, cuando esas actividades deban cumplirse dentro de sus horas de trabajo;

X.- Permitir a los trabajadores faltar a su trabajo para desempeñar una comisión accidental o permanente de su sindicato o del Estado, siempre que avisen con la oportunidad debida y que el número de trabajadores comisionados no sea tal que perjudique la buena marcha del establecimiento. El tiempo perdido podrá descontarse al trabajador a no ser que lo compense con un tiempo igual de trabajo efectivo. Cuando la comisión sea de carácter permanente, el trabajador o trabajadores podrán volver al puesto que ocupaban, conservando todos sus derechos, siempre y cuando regresen a su trabajo dentro del término de seis años. Los substitutos tendrán el carácter de interinos, considerándolos como de planta después de seis años;

XI.- Poner en conocimiento del sindicato titular del contrato colectivo y de los trabajadores de la categoría inmediata inferior, los puestos de nueva creación, las vacantes definitivas y las temporales que deban cubrirse;

XII.- Establecer y sostener las escuelas Artículo 123 Constitucional, de conformidad con lo que dispongan las leyes y la Secretaría de Educación Pública;

XIII.- Colaborar con las Autoridades del Trabajo y de Educación, de conformidad con las leyes y reglamentos, a fin de lograr la alfabetización de los trabajadores;

XIV.- Hacer por su cuenta, cuando empleen más de cien y menos de mil trabajadores, los gastos indispensables para sostener en forma decorosa los estudios técnicos, industriales o prácticos, en centros especiales, nacionales o extranjeros, de uno de sus trabajadores o de uno de los hijos de éstos, designado en atención a sus aptitudes, cualidades y dedicación, por los mismos trabajadores y el patrón.

Cuando tengan a su servicio más de mil trabajadores deberán sostener tres becarios en las condiciones señaladas. El patrón sólo podrá cancelar la beca cuando sea reprobado el becario en el curso de un año o cuando observe mala conducta; pero en esos casos será substituido por otro. Los becarios que hayan terminado sus estudios deberán prestar sus servicios al patrón que los hubiese becado, durante un año, por lo menos;

XV.- Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del Capítulo III Bis de este Título.

XVI.- Instalar, de acuerdo con los principios de seguridad e higiene, las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares en que deban ejecutarse las labores, para prevenir riesgos de trabajo y perjuicios al trabajador, así como adoptar las medidas necesarias para evitar que los contaminantes excedan los máximos permitidos en los reglamentos e instructivos que expidan las autoridades competentes. Para estos efectos, deberán modificar, en su caso, las instalaciones en los términos que señalen las propias autoridades;

XVII.- Cumplir las disposiciones de seguridad e higiene que fijen las leyes y los reglamentos para prevenir los accidentes y enfermedades en los centros de trabajo y, en general, en los lugares en que deban ejecutarse las labores; y, disponer en todo tiempo de los medicamentos y materiales de curación indispensables que señalen los instructivos que se expidan, para que se presten oportuna y eficazmente los primeros auxilios; debiendo dar, desde luego, aviso a la autoridad competente de cada accidente que ocurra;

XVIII.- Fijar visiblemente y difundir en los lugares donde se preste el trabajo, las disposiciones conducentes de los reglamentos e instructivos de seguridad e higiene;

XIX.- Proporcionar a sus trabajadores los medicamentos profilácticos que determine la autoridad sanitaria en los lugares donde existan enfermedades tropicales o endémicas, o cuando exista peligro de epidemia;

XX.- Reservar, cuando la población fija de un centro rural de trabajo exceda de doscientos habitantes, un espacio de terreno no menor de cinco mil metros cuadrados para el establecimiento de mercados públicos, edificios para los servicios municipales y centros recreativos, siempre que dicho centro de trabajo esté a una distancia no menor de cinco kilómetros de la población más próxima;

XXI.- Proporcionar a los sindicatos, si lo solicitan, en los centros rurales de trabajo, un local que se encuentre desocupado para que instalen sus oficinas, cobrando la renta correspondiente. Si no existe local en las condiciones indicadas, se podrá emplear para ese fin cualquiera de los asignados para alojamiento de los trabajadores;

XXII.- Hacer las deducciones que soliciten los sindicatos de las cuotas sindicales ordinarias, siempre que se compruebe que son las previstas en el artículo 110, fracción VI;

XXIII.- Hacer las deducciones de las cuotas para la constitución y fomento de sociedades cooperativas y de cajas de ahorro, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 110, fracción IV;

XXIV.- Permitir la inspección y vigilancia que las autoridades del trabajo practiquen en su establecimiento para cerciorarse del cumplimiento de las normas de trabajo y darles los informes que a ese efecto sean indispensables, cuando lo soliciten. Los patrones podrán exigir a los inspectores o comisionados que les muestren sus credenciales y les den a conocer las instrucciones que tengan; y

XXV.- Contribuir al fomento de las actividades culturales y del deporte entre sus trabajadores y proporcionarles los equipos y útiles indispensables.

XXVI.- Hacer las deducciones previstas en las fracciones IV del artículo 97 y VII del artículo 110, y enterar los descuentos a la institución bancaria acreedora, o en su caso al Fondo de Fomento y Garantía para el Consumo de los Trabajadores. Esta obligación no convierte al patrón en deudor solidario del crédito que se haya concedido al trabajador.

XXVII.- Proporcionar a las mujeres embarazadas la protección que establezcan los reglamentos.

XXVIII.- Participar en la integración y funcionamiento de las Comisiones que deban formarse en cada centro de trabajo, de acuerdo con lo establecido por esta Ley.

Artículo 133.- Queda prohibido a los patrones:

- I.- Negarse a aceptar trabajadores por razón de edad o de su sexo;
- II.- Exigir que los trabajadores compren sus artículos de consumo en tienda o lugar determinado;
- III.- Exigir o aceptar dinero de los trabajadores como gratificación porque se les admita en el trabajo o por cualquier otro motivo que se refiera a las condiciones de éste;
- IV.- Obligar a los trabajadores por coacción o por cualquier otro medio, a afiliarse o retirarse del sindicato o agrupación a que pertenezcan, o a que voten por determinada candidatura;
- V.- Intervenir en cualquier forma en el régimen interno del sindicato;
- VI.- Hacer o autorizar colectas o suscripciones en los establecimientos y lugares de trabajo;
- VII.- Ejecutar cualquier acto que restrinja a los trabajadores los derechos que les otorgan las leyes;
- VIII.- Hacer propaganda política o religiosa dentro del establecimiento;
- IX.- Emplear el sistema de poner en el índice a los trabajadores que se separen o sean separados del trabajo para que no se les vuelva a dar ocupación;
- X.- Portar armas en el interior de los establecimientos ubicados dentro de las poblaciones; y
- XI.- Presentarse en los establecimientos en estado de embriaguez o bajo la influencia de un narcótico o droga enervante

3.9.2 Reformas a la Ley Federal del Trabajo

Es evidente que al día de hoy no existe una regulación clara sobre las relaciones laborales que se establecen entre los trabajadores, una agencia de empleo temporal y la empresa cliente; ni tampoco existe una reglamentación que determine las características que debe de cumplir una agencia de empleo temporal para ser considerada como confiable y legalmente constituida.

En los anexos del presente trabajo, se presentan, en su totalidad, dos proyectos de reforma que lo que buscan es regular ambas situaciones, por una parte el proyecto de reforma que presenta el diputado federal Salvador Márquez Lozornio busca adicionar un suplemento al artículo 12 de la Ley Federal del Trabajo, el cual se refiere a la definición de intermediario, el cual dice: “Intermediario es la persona que contrata o interviene en la contratación de otra u otras para que presten servicios a un patrón”; lo que propone el Diputado Lozornio es que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, regule y defina lo necesario para otorgar un permiso por parte de esta Secretaria para poder prestar los servicios de agencia de empleo temporal, donde ésta tenga que reunir una serie de requisitos para poder otorgársele dicho permiso, el cual sería una garantía no sólo para la persona que decida contratarse con ellos, sino también para la empresa beneficiaria que elija contratar a dicha agencia, dando certidumbre a todas las partes involucradas, su propuesta quedaría de la siguiente manera:

Artículo 12 Bis.- La Secretaría de Trabajo y Previsión Social tendrá a su cargo la creación de un registro en el cual toda empresa que preste servicios de intermediación en los términos de la presente ley, tendrá la obligación de inscribirse en él, como requisito para ser sujeto de contratación. La Secretaría establecerá en el reglamento correspondiente los requisitos para obtener este registro, mismo que será público a efecto de que cualquier persona pueda verificarlo. La Secretaría deberá actualizarlo anualmente.

Por otro lado, existe otra propuesta por parte de la Diputada Federal Ma. del Carmen Mendoza Flores, quien sugiere adicionar todo un capítulo a la LFT denominado “Subcontratación de Personal”, en la cual trata principalmente de definir puntualmente el término de subcontratación, donde se reconocen las ventajas que obtienen las empresas al contratar a las organizaciones subcontratistas, además de hablar de la realidad que existe con este tipo de empresas, donde lo que se busca es eludir responsabilidades labores solventadas por estas agencias de empleo temporal o por las subempresas creadas por las mismas grandes organizaciones o grupos.

En esta iniciativa propone modificaciones a varios artículos de LFT, modificaciones integrales que buscan terminar con el abuso que se está dando respecto a la evasión de responsabilidades por parte de las empresas para con los trabajadores de agencias de subcontratación.

Dichas modificaciones propuestas a la LFT se pueden ver a detalle en los anexos del presente trabajo, ya que, al no ser materia principal de la presente propuesta, no se comentarán más a fondo, aunque era importante mencionar que es lo que jurídicamente se está haciendo por regularizar esta situación.

3.10 ORGANISMOS NACIONALES E INTERNACIONALES QUE REGULAN ESTA ACTIVIDAD

3.10.1 Confederación Internacional de Empresas de Trabajo Temporal (CIETT)

¿Qué es la CIETT?, es la Confederación Internacional de Empresas de Trabajo Temporal, organismo que representa a asociaciones de organizaciones de trabajo temporal en el mundo, fundada en 1967, con sede en Bruselas, Bélgica, la cual se encarga de representar los intereses de las empresas de Capital Humano en el mundo y que cuenta actualmente con 21 asociaciones internacionales afiliadas, además de las 6 principales agencias de Outsourcing en el mundo, las cuales destacan por su tamaño y posicionamiento en el mercado de empleo temporal, y son:

- Adecco
- Kelly Services
- Manpower
- Randstad
- USG
- Vedior

La misión de la CIETT es la de reconocer a aquellas agencias de empleo temporal que realicen una labor ejemplar, especialmente con relación a tres aspectos:

1. Creación de empleos.
2. Fomentar el acceso al mercado laboral a diversos tipos de trabajadores, como a los discapacitados, los recién egresados o los que llevan mucho tiempo sin trabajar y que quieran reincorporarse al mercado.
3. Su contribución al crecimiento económico de la zona.

Los objetivos que persigue la CIETT son:

1. Promover estándares de calidad, incluyendo al sector productivo de la región.
2. Desarrollar un mejor entendimiento de la realidad industrial de cada región.
3. Ser la autoridad que regule las actividades de las agencias de colocación privadas.

4. Mantener una estrecha relación con las instituciones europeas.
5. Contribuir al éxito de estas agencias, ya que son un verdadero potencial de reactivación económica para la zona en la que se encuentren.
6. Apoyar las políticas de la legislación europea, que promuevan la competitividad, el crecimiento y el empleo.

En un artículo publicado por la CIETT en su página web titulado “Reality versus Misconceptions”, expresa algunos comentarios puntuales sobre el porque las agencias de empleo temporal contribuyen en gran medida al desarrollo del mercado laboral en Europa, entre las cuales están:

- Proporcionar empleo a la gente.
- Incrementar la fluidez del mercado laboral.
- Ayudar a la creación de nuevos empleos, que de otra manera no existirían.
- Fungir como un escalón para acceder a empleos fijos.
- Incrementar las posibilidades de tener un mejor empleo debido a la constante capacitación.
- Ayudar a ciertos grupos marginados como los discapacitados, entre otros, a tener un empleo.
- Contribuir al crecimiento económico al fomentar el empleo.

Finalmente, citando a Joël Biller, Presidente de la CIETT, “...nuestros asociados proveen un servicio básico: encuentran trabajadores que quieran trabajar y los colocan en trabajos que necesitan empleados... y no solo eso además proveen a sus clientes de personal altamente calificado... La CIETT ayuda a que esto pase, nuestra principal función es la de incitar a nuestros miembros a que se conduzcan en un ambiente legal, respetando las regulaciones de cada país, aunque también estamos listos para ayudar a aquellos miembros que estén enfrentando un problema debido a una inadecuada legislación del país, situación a la que se le haría frente buscando el apoyo de instituciones Internacionales como el de la Unión Europea (UL) o de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).”

3.10.2 Asociación Mexicana de Empresas de Capital Humano, A.C. (AMECH)

¿Qué es la AMECH?, es la Asociación Mexicana de Empresas de Capital Humano, A.C., que agrupa a empresas prestadoras de servicios de outsourcing y empleo eventual, la cual fue fundada en el 2002, que surge debido a la inquietud que existía por parte de las grandes empresas empleadoras de administración de personal, por tener una institución que las respaldara y las diferenciara como organizaciones serias y responsables, dedicadas a la optimización de los recursos

humanos, de servicios integrales de reclutamiento, evaluación, selección, capacitación y contratación, así como todo lo relacionado con la administración de personal contratado fijo y eventual.

Los objetivos que persigue esta asociación consiste en garantizar un servicio de outsourcing y empleo eventual seguro, transparente, legal, con calidad y un alto valor ético en su desempeño; donde se fomente la integración de empresas del sector y que juntas promuevan una competencia leal entre ellas, protegiéndose de aquellas que ofertando los mismos servicios a precios bajos, no cumplen cabalmente con las leyes fiscales y laborales.

Además pretende fortalecer a la industria y su futuro promoviendo la flexibilidad del empleo eventual, ya que esta modalidad permite ofrecer a las empresas distintos niveles de colocación, soporte en su operación y ahorro de pasivos laborales, de esta manera estaría vigorizando a la economía nacional apoyando al sector formal del outsourcing, donde sus socios estén obligados a cumplir con los pagos y obligaciones correspondientes ante el IMSS, el INFONAVIT, la Secretaría de Hacienda y la Secretaría del Trabajo, generando empleos y atrayendo inversión extranjera.

En concreto, lo que pretende la AMECH es convertirse en una asociación donde cada uno de sus miembros garantice que su funcionamiento está apegado a la ley y que los servicios que ofrecen sean de excelente calidad; protegiendo de esta manera a las empresas asociadas y a los trabajadores temporales que se encuentran contratados por alguna de las empresas socias, de otras que se dedican al mismo giro, pero que no cumplen íntegramente con las leyes laborales y/o fiscales, convirtiéndose de esta manera en una competencia desleal que ponen en riesgo tanto al cliente que contrata sus servicios, como a los trabajadores contratados por estas.

Con la finalidad de lograr sus objetivos, la AMECH se encuentra trabajando estrechamente con diputados federales para elaborar un iniciativa de ley que rijan la actividad del empleo temporal; también están elaborando una Norma Oficial Mexicana que permita regular las actividades comerciales de este mercado, además se encuentran afiliados a la COPARMEX, donde se encuentran realizando acciones concretas para lograr una posición importante dentro de dicha organización.

Al día de hoy la AMECH tiene como empresas asociadas a las organizaciones líderes en el sector de Outsourcing de Capital Humano en México, quienes en conjunto representan más de 120,000 empleados en promedio mensual, estas son:

- | | |
|-------------------|------------------|
| + Adecco | + Manpower |
| + PAE | + Kelly Services |
| + SAS Empresarial | + Vedior |
| + Grupo DCH | + Human Kind |

- + Retribuye
- + Util Soluciones

+ Rolling Personnel

Por otra parte es relevante mencionar que la AMECH es el único miembro en México reconocido por la Confederación Internacional de Empresas de Trabajo Temporal (CIETT), organismo que se encarga de representar los intereses de las empresas de Capital Humano en el mundo.

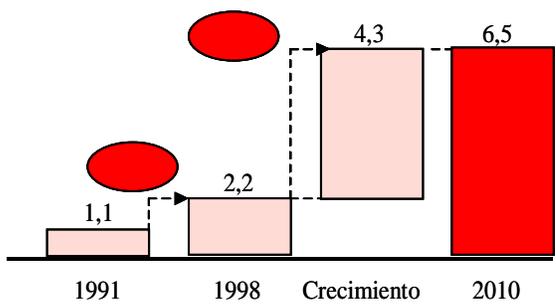
3.11 FUTURO DE LOS OUTSOURCING

Una de las preocupaciones principales por las cuales se realiza este trabajo es por el evidente crecimiento que las agencias de trabajo temporal tienen y van a tener en los próximos años; tan solo en una proyección realizada por parte de la CIETT, se estima que para el año 2010 estas agencias estén proporcionando empleo a un número diario promedio de 6.5 millones de trabajadores en la Unión Europea, esto es 18 millones de personas al año, lo que se traduce en la generación de 4 millones de nuevos empleos para el 2010, tal como lo muestra la siguiente gráfica:

Crecimiento potencial del sector de las Agencias de Empleo Temporal (AET) en la Unión Europea

Escenario posible, UE-15, 2010

Media diaria en millones de trabajadores temporales



Crecimiento potencial 1998-2010 2)

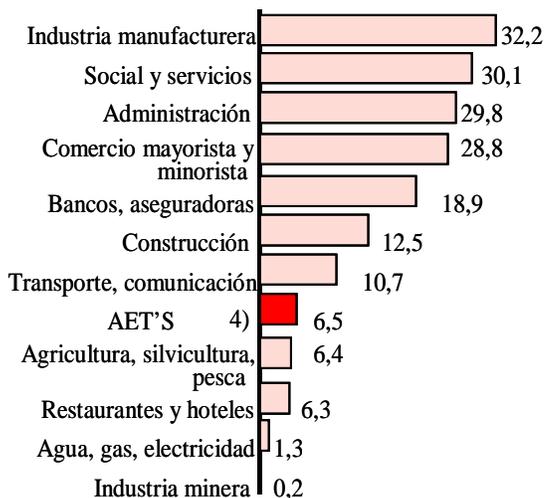
Tasa de penetración 3)



- 1) tasa compuesta anual de crecimiento
- 2) cálculos basados en el crecimiento pasado y grado de desarrollo del sector de las AET por país
- 3) trabajadores temporales en porcentaje de la mano de obra total empleada; cálculos medios
- 4) los trabajadores temporales ya están incluidos en las cifras para los demás sectores

Empleo previsto por sector, 2010

Millones de personas



Fuente: OCDE Informe de Trabajadores Temporales; análisis McKinsey & Company

Crecimiento Potencial del Sector de las Agencias de Empleo Temporal (AET) en la Unión Europea, en Informe de Actividades AMECH, Agosto, 2004.

Estas estimaciones están basadas en una encuesta realizada a empresas y sólo se refieren a la creación neta de puestos de trabajo, es decir, a la utilización de trabajadores temporales para efectuar las tareas que no se habrían realizado en su ausencia o que habrían sido realizadas por medio de soluciones de flexibilidad interna, sin creación de empleo.

Estos cálculos no contemplan la creación indirecta de puestos de trabajo procedente del gran número de trabajadores de estas agencias que acceden a un empleo “de larga duración” al final de su contrato. Tampoco tiene en cuenta el personal permanente de la agencia contratado para hacer frente a este aumento de la actividad de la misma.

En el caso de América Latina y en concreto de México, aun no existe una proyección como la realizada para la Unión Europea, sin embargo es evidente que la tendencia mundial, así como las condiciones del mercado laboral actual en nuestro país crean el ambiente propicio para el crecimiento del trabajo temporal, uno de los indicadores que podemos utilizar para poder hacer tal afirmación son las estadísticas que nos proporciona el Instituto Nacional de Geografía e Informática (INEGI), respecto al número de asegurados al IMSS de manera eventual, cuyo crecimiento durante este sexenio ha sido considerable, pasando de 1,598,193 asegurados eventuales en Enero del 2000 a 2,467,388 asegurados eventualmente en Julio del 2006, esto es casi un millón de empleados dados de alta de manera temporal en 6 años (869,195 personas), la conclusión es clara, un millón de empleos generados en 6 años es insuficiente, pues no sólo se generan pocas oportunidades de empleo, sino que además estas no brindan certidumbre a los individuos, pues hoy puede existir la fuente de empleo y mañana no; la siguiente gráfica muestra con mayor claridad el crecimiento que se ha dado sobretodo en estos dos últimos años:



FUENTE: Banco de Información económica, <http://dgcnesyp.inegi.gob.mx/cgi-win/bdieintsi.exe/Consultar>

Dado el presente escenario, el papel de estas agencias se podría convertir en un eslabón clave para el combate del desempleo en nuestro país, de esta manera la preocupación estaría enfocada a dos cuestiones, la primera es hacia la urgente regulación y aprobación por parte del poder Legislativo de la reforma a la Ley Federal del Trabajo que contempla la regulación de las relaciones de trabajo que se entablan a través de este tipo de agencias, con la finalidad de dejar esos “vacíos” legales que no benefician al empleado que labora bajo estas condiciones, dejándolo hoy día con una incertidumbre jurídica.

Esta regulación no sólo es indispensable con respecto a la relación trabajador – agencia – cliente, sino también es urgente que se regule la creación de este tipo de agencias, ya que al día de hoy existen una gran cantidad de estas que surgen y comienzan a ofrecer sus servicios sin tener las condiciones económicas para hacerlo, convirtiéndose en un riesgo no sólo para el empleado, sino también para el cliente que contrata los servicios de este tipo de agencias. Con dicha regulación se espera tener una mayor certidumbre jurídica, para los trabajadores que laboran bajo estas condiciones.

Finalmente, con respecto a este punto podemos darnos cuenta de que el mercado de las agencias de empleo temporal va en pleno crecimiento, por todas las ventajas que estas representan para las empresas, mayor especialidad, reducción de costos, eficiencia de procesos, disminución de desperdicios, entre otros muchos beneficios que aportan a una organización la utilización del outsourcing, pero por otro lado, se encuentran los trabajadores que se contratan con este tipo de organizaciones que ofrecen sólo trabajos temporales, que en muchas ocasiones aceptan emplearse bajo estas condiciones por no encontrar otra opción, es por ello que nuestra labor como profesionales de la conducta en el ámbito de las organizaciones deberá de ser mucho más proactivo.

Para ello, se hace necesario encontrar alternativas que mejoren las dinámicas laborales de estas personas dentro de las agencias de empleo temporal, que promuevan una mejor relación entre el convenio psicológico y el contrato económico que cada persona hace con la empresa con la que colabora, esta segunda cuestión se tratará más a fondo en el siguiente capítulo.

Capítulo IV

PROPUESTA PARA CONSTITUIR EL SENTIDO DE PERTENENCIA EN LOS EMPLEADOS CONTRATADOS POR OUTSOURCING

4.1 CONTEXTO LABORAL

Existen varias reflexiones en cuanto al contexto laboral que prevalece hoy día en nuestro país, por un lado existe un entorno económico que no ha logrado generar la cantidad de empleos necesarios y suficientes para emplear a la población económicamente activa, las razones o explicaciones, pueden ser muchas y de diversa naturaleza, lo importante es el efecto que esta situación conlleva, por un lado está el hecho de tener una mayor demanda de empleo que oferta, esto genera, entre otras cosas, que las empresas que ofrecen empleos establezcan una serie de requisitos mucho más estrictos para poder contratar a alguien; por el otro existe la presión por parte de las empresas por ser más competitivas, lo que implica un mayor adelgazamiento en su estructura interna para dar paso a herramientas que le generen los mismos resultados sin una erogación mayor, siguiendo la lógica del más por lo menos, es evidente que las empresas de hoy tratan de hacer más eficientes sus procesos, con el objeto de reducir costos y disminuir desperdicios, bajo esta perspectiva el outsourcing se convierte en una de las figuras principales para lograr este objetivo.

Como se comentó anteriormente, esta situación genera que el mercado laboral sea mucho más reducido, donde cada día es mucho más difícil obtener un empleo de planta en una empresa tradicional, ya que las plazas disponibles son menores y la competencia por obtener alguna de ellas es más agguerrida; lógica que en el fondo no es errónea, ya que uno de los principios de la selección de personal es elegir a la persona más capacitada respecto a las competencias técnicas y personales para un puesto determinado, la consecuencia obvia ante este dinámica es que existan una gran cantidad de personas que por diversas circunstancias y características no cubren dichos requisitos, lo que engrosa las cifras de desempleo en nuestro país, sin contar con la poca generación de empleos que durante este periodo se ha dado.

Bajo este contexto, la oferta de trabajo que ofrecen los outsourcing se convierte en un respiro para aquellas personas capacitadas que al día de hoy no encuentran un empleo fijo en esas empresas tradicionales; estando conscientes

de esta situación, es nuestro papel como profesionales en Recursos Humanos, proponer alternativas que promuevan una relación ganadora, donde los empleados que trabajen para un outsourcing lo vean como una opción segura y viable dentro de su desarrollo profesional, comprometiéndose con la labor para la cual fueron contratados por la empresa, que al día de hoy funge como su patrón, empresa que de igual manera gana al tener dentro de sus filas a personal con talento y comprometidos con su misión, visión y objetivos.

En la actualidad existen varias empresas que se preocupan por la retención y desarrollo de su personal, teniendo la visión de que hoy en día el bien más rentable y más difícil de sustituir de una organización, ya no son ni los bienes tecnológicos, ni materiales, sino ahora lo es el factor humano, que con sus conocimientos, habilidades y compromiso con la empresa, dan valor agregado a cada uno de los procesos y actividades que se llevan al cabo dentro de la misma; lo que se pretende con la presente propuesta es que las agencias de empleo temporal adopten algunas de estas prácticas, obviamente considerando las características y dinámica propias de este tipo de organizaciones.

Por el momento me encuentro colaborando para una de estas agencias de empleo temporal especializada en recursos humanos, asignado a una empresa cliente, en la cual, a través de las encuestas de salida se ha logrado conocer la percepción que los empleados contratados por esta agencia tienen respecto a sus condiciones laborales, por un lado manifiestan un sentimiento de poca inclusión hacia la empresa cliente, encontrando grandes diferencias en cuanto al trato que reciben por parte de mandos medios, entre ellos y los que están contratados directamente por la empresa cliente; por otro lado estas diferencias también son evidentes en cuanto al paquete de prestaciones al través del cual se encuentran contratados, siendo mayor para las personas contratadas por la empresa cliente; en otras ocasiones es el salario el que marca diferencia, a pesar de que la ley estipula que se debe de retribuir con un salario igual para actividades iguales; otros aspectos que los empleados han mencionado en las encuestas de salida que se les aplican, son la falta de igualdad en cuanto a las oportunidades de desarrollo y la falta de atención por parte del outsourcing hacia sus empleados, lo que genera una sensación de desamparo ante esta situación, pues por un lado sienten poco apoyo por parte del outsourcing y por el otro existe ese sentimiento de poca inclusión hacia la empresa cliente. Es evidente que la empresa cliente no tendría porqué solucionar estos conflictos, estos vacíos tendrían que ser resueltos por el outsourcing, aunque lo verdaderamente ideal sería convenir con el cliente que no existiese por parte de mandos medios dicha diferenciación entre unos empleados y otros. Siendo esto poco real, se propone que la agencia de empleo temporal se ocupe más de los empleados que tiene asignados en las diversas empresas clientes.

La empresa cliente a la que me encuentro asignado, se dedica al desarrollo y mantenimiento de programas de software, proporcionando a sus empresas clientes personal para soporte técnico vía telefónica, help desk, instalación y mantenimiento de software, entre otros servicios; dentro de su cartera de clientes se encuentran empresas como: Banamex, Grupo Financiero Inbursa, Banorte, ING Comercial America, Grupo Nacional Provincial, Sabritas, WalMart, Fuller, TEC de Monterrey, Telmex, FEMSA, Cadbury, Novartis, entre muchas otras (Fuente: www.qualita.com.mx); ahora bien, es importante mencionar que este tipo de empresas son una de las que más desarrollo ha tenido en los últimos años, ya que la mayoría de las grandes organizaciones públicas y privadas, deciden delegar y/o apoyarse en empresas especializadas en tecnologías de la información para el mantenimiento y desarrollo de sus áreas de sistemas.

En el caso de este outsourcing en servicios de desarrollo y mantenimiento de tecnología, existen 3 escenarios de contratación: el primero es cuando la empresa contrata al personal directamente por tiempo indeterminado, esto sólo ocurre con el personal staff o de confianza de la empresa; el segundo escenario se refiere a cuando los empleados son contratados directamente por la empresa, pero bajo un esquema de tiempo o proyecto determinado, pero con el paquete de prestaciones que la empresa ofrece, que son superiores a los que marca la ley; y finalmente el tercer escenario se refiere a la contratación al través de la agencia especializada en recursos humanos, en este caso existen 2 esquemas de contratación; por un lado está la contratación bajo el esquema denominado “sueldos y salarios”, que son aquellas personas que tienen su salario base, más prestaciones de ley; el otro esquema por el cual pueden ser contratados es por el que se le denomina de “honorarios asimilados a sueldos”, esquema que se caracteriza por otorgar al empleado únicamente su salario base, sin ninguna prestación; en el caso de ambos esquemas de contratación por parte de la agencia de outsourcing especializado en recursos humanos, se les otorga, un seguro de vida y un seguro contra accidentes; además los contratos siempre son por tiempo determinado.

Bajo esta circunstancia, la dinámica que viven los empleados que están contratados bajo los escenarios dos y tres de este outsourcing en servicios de desarrollo y mantenimiento de tecnología, es compleja, ya que dicho personal presta sus servicios a un tercero, esto es, la mayoría labora físicamente en las instalaciones de las empresas clientes, lo que les permite entrar en contacto con la dinámica y cultura organizacional de cada una de éstas empresas clientes, esto les permite comparar constantemente las condiciones laborales en las que se encuentran ellos y sus compañeros de trabajo, que están contratados directamente por la empresa cliente; condiciones que en la mayoría de los casos son mucho mejores, esto produce que el convenio psicológico que estos empleados establecen con este outsourcing especializado en servicios de desarrollo y mantenimiento de tecnología sea muy débil, pues aunque el nivel de exigencia y de rendimiento que pide el cliente es el mismo, tanto para sus empleados, como para los que vienen del outsourcing, no lo es así, en cuanto a las condiciones laborales y reconocimientos que los empleados obtienen por un

trabajo bien hecho. Esta dinámica es más complicada para el personal que se encuentra contratado al través del escenario tres, pues a la situación anteriormente descrita se agrega un tercero, que es el outsourcing especializado en recursos humanos; para estos empleados se hace más complicado establecer un convenio psicológico o un sentido de pertenencia hacia alguna de las 3 empresas involucradas. En el caso del personal contratado al través de los escenarios dos y tres, lo más frecuente es que dicho sentido de pertenencia lo establezcan con la empresa cliente donde laboran físicamente, con la esperanza de que en algún momento sean contratados directamente por ésta.

Para esta empresa especializada en servicios de desarrollo y mantenimiento de tecnología, esta falta de compromiso hacia la compañía por parte de sus empleados se manifiesta, al poner en riesgo los contratos de servicios que se logran con los clientes, pues en varias ocasiones ofertan equipos o servicios que no fueron contratados u ofertados durante la negociación previa a la firma del contrato de servicio, además dichos ofrecimientos se hacen sin tomar en cuenta la viabilidad por parte de la empresa por atender en tiempo y forma lo que sus empleados están ofreciendo a los clientes, lo que en la mayoría de las ocasiones forma una percepción de mal servicio ante estos, ya que normalmente este tipo de servicios extras no se realizan, poniendo en riesgo incluso la permanencia del cliente con esta organización.

Otro forma en la que se percibe esta falta de compromiso, es cuando se les pide a los empleados que acudan a las oficinas centrales de la empresa para concluir con algún trámite pendiente y en la mayoría de las ocasiones no se presentan, argumentando que sus actividades y horario en la empresa cliente no les permite acudir a las oficinas, lo que trae como consecuencia un retraso en los procesos dentro de la organización, esta situación pone en riesgo a la empresa, sobre todo cuando se trata de firma de contratos, pues ante una contingencia laboral la empresa no tiene forma de demostrar que el empleado sólo se encuentra contratado por tiempo o proyecto determinado. En el caso de los empleados contratados al través de la agencia especializada en recursos humanos esta situación no es tan grave, pues la agencia se encarga de buscar al empleado para que firme su contrato mensual.

Esta poca de atención por parte de los empleados hacia su empresa pudiera tener varias explicaciones, siendo una de ellas la falta de sentido de pertenencia que sienten hacia esta, no siendo así para la empresa en la que el cual prestan físicamente sus servicios, organizaciones que normalmente son grandes y cuyas condiciones contractuales son superiores a las que tienen, resultando realmente atractivas para estos empleados, por lo que la actitud que demuestran es la de estar 100% comprometidos con la empresa cliente y no con su empresa contratante, pues lo que buscan es mostrarse para que en un momento dado puedan ser considerados por alguna de estas organizaciones para ser contratados por estas.

Lo que busca este outsourcing en servicios de desarrollo y mantenimiento de tecnología, es una estrategia que transforme esta situación, a través de la cual sus empleados se comprometan con la empresa, y a su vez adopten la misión, visión y valores de esta organización, sin poner en riesgo la calidad de sus servicios y la retención de sus clientes con este tipo de acciones.

Esta dinámica descrita anteriormente, no es específica de esta organización, ya que en las encuestas de salida que se aplican a los empleados de esta agencia especializada en recursos humanos y que están asignados a otras empresas clientes, se encuentra una percepción similar, poca inclusión hacia la empresa cliente, falta de desarrollo, falta de estabilidad laboral, falta de atención por parte del outsourcing, etcétera.

Con el objeto de reforzar la idea de que las agencias de empleo temporal deben de retomar algunas de las estrategias que otras empresas utilizan para retener a su personal, se concluirá mencionando que la retención de clientes sólo se logra al través de estándares de calidad, que no basta tenerlos plasmados en papel, sino que hay que llevarlos a la práctica, lo interesante de este punto es que, la práctica la lleva al cabo el personal de cada organización y si, la empresa no cuenta con empleados comprometidos con esta visión de calidad en el servicio, independientemente de la razón por la cual no compartan esta visión, de alguna u otra manera pone en riesgo la existencia de la misma, ya que al existir un gran crecimiento de este tipo de empresas de outsourcing, los clientes evalúan con mayor rigidez a aquellos proveedores que buscan ofertar sus servicios, buscando siempre la mejor relación costo-beneficio, siendo cada vez más fácil cambiar de proveedor.

4.2 OBJETIVO GENERAL

Presentar una propuesta de integración y desarrollo integral para el personal contratado por el outsourcing especializado en recursos humanos, que se adapte a las características y dinámica de este tipo de empresas, con el objeto de promover y desarrollar el sentido de pertenencia en dicho personal, que logre introyectar la misión, visión y valores de esta organización.

4.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Mantener al personal debidamente informado con el objeto de conservar una relación transparente en ambos sentidos, buscando que no exista la percepción de condiciones no cumplidas y por ende una mala percepción de la empresa, que desfavorezca el surgimiento del sentido de pertenencia por parte del empleado hacia la organización.

- Generar confianza y certidumbre en el personal asignado a una empresa cliente, que promueva la sensación de seguridad y de certeza de que se encuentran laborando dentro de una organización que no sólo se preocupa por ofrecerles oportunidades de empleo, sino que también se preocupa por su desarrollo profesional.
- Realizar acciones concretas y viables, que generen en su conjunto el compromiso y el sentido de pertenencia en los empleados contratados por la agencia especializada en recursos humanos.

4.4 POBLACIÓN

La presente propuesta va dirigida al personal que se encuentra contratado al través de la agencia especializada en recursos humanos y que se encuentra asignado a alguna de las empresas clientes, así como también a aquellos empleados que formen parte del staff de la organización. Dada la naturaleza de la presente propuesta, no es posible determinar la cantidad de empleados que se verán beneficiados con la misma, pues dicha población estará en función del número de empleados que estén contratados por el outsourcing asignados a alguna empresa cliente y por el número de personas que formen parte del staff de la organización.

4.5 JUSTIFICACIÓN

Existen varias razones por las cuales surge la idea de crear esta propuesta de integración y generación de sentido de pertenencia para los empleados que se encuentran contratados por un outsourcing especializado en recursos humanos.

Una de las principales es el observar el indudable crecimiento de empresas de este giro, cuyo efecto innegable será el aumento de las contrataciones temporales, ya sea por proyecto o asignados a una empresa, estos últimos en particular los menos satisfechos con su situación contractual, tal y como se mencionó en el capítulo 3, empleados que no sienten pertenencia alguna a la empresa, además de sentir poco reconocimiento a su trabajo y que normalmente se encuentran en desacuerdo con las prestaciones que tienen, en contraste con aquellos que son contratados por un outsourcing pero como agente externo, asignado a un proyecto, ya que este grupo presta sus servicios al mejor postor, siendo dueños absolutos de la toma de decisiones sobre con quien deben de contratarse, según la remuneración que se ofrezca y según el interés que tengan en el proyecto que les inviten a desarrollar, por estas razones este grupo de trabajadores se muestra mucho más satisfecho con la labor que realizan, encontrándose contentos con las condiciones bajo las que se encuentran, ya que saben lo que se espera de ellos y están perfectamente conscientes de que su

labor será reconocida, tanto por sus jefes inmediatos como por sus clientes, además de saber que su labor es fundamental en los logros que persigue la empresa cliente, lo que genera un gran compromiso, hacia el proyecto y hacia la empresa contratante.

Respecto a este punto se puede afirmar que se parte de la hipótesis de que el personal contratado por outsourcing bajo esquemas de contratación temporal ocasionan que el empleado carezca por completo de sentido de pertenencia con la empresa empleadora, ya que en realidad nunca se sienta parte de ella; pues el empleado se sabe solo un prestador de servicios, por los cuales percibe un salario, sin un esquema de prestaciones o beneficios, que siquiera se acercan a los que disfrutaban los empleados contratados directamente por las empresas clientes, a pesar de realizar las mismas actividades, con el mismo nivel de responsabilidad; dichas condiciones generan que se carezca de este sentido de pertenencia, de este deseo de formar parte, de integrarse, de comprometerse con los objetivos de la empresa contratante, de brindar un máximo esfuerzo y por el contrario, concretándose a realizar sólo lo mínimo indispensable para mantener ese empleo que no satisface del todo, pero que dada la situación actual del mercado laboral, se prefiere tenerlo a carecer de él. En conclusión respecto a este punto, se persigue que la gente que ingresa por diversas situaciones a una agencia de empleo temporal, vea en él no sólo un trabajo de resignación, sino uno que también le permita desarrollarse, obtener experiencia e incrementar su currícula; siempre con certidumbre.

En muchas ocasiones esta falta de sentido de pertenencia por parte de los empleados, es reforzado debido a que las empresas de outsourcing, en la mayoría de las ocasiones, sólo se preocupan por obtener más clientes y por reclutar a personal ya calificado; es poco común que un outsourcing tenga un programa de desarrollo para su personal, donde un empleado pueda ir rotando en las empresas clientes según su desempeño, esto generaría que el servicio que el outsourcing ofrece se vaya haciendo mucho más especializado y por tanto de mayor prestigio.

El escenario anteriormente descrito es el que prevalece en el mundo de las agencias de empleo temporal, lo que se convierte en una completa paradoja, pues una de las ventajas que versa en la literatura sobre este tipo de compañías es que son más hábiles, más ligeras y que siempre se encuentran a la vanguardia, no como un departamento interno en una empresa cuya capacidad para estar en contacto con las nuevas tendencias tecnológicas se reduce de una manera significativa, en este sentido podríamos decir que evidentemente los outsourcing se encuentran mucho más al pendiente de las actualizaciones administrativas o técnicas, las estudian y tratan de implementarlas para de esta manera ofrecerlas como un “plus” dentro de sus servicios y de esta manera atraer más clientes, a pesar de ello considero que son pocos las empresas de este tipo que tengan un plan de desarrollo para sus empleados.

Es por ello que otra de las razones para realizar esta propuesta va enfocada al beneficio que también obtendría la empresa de outsourcing especializada en recursos humanos, ingresando a una relación de ganar-ganar, donde no sólo el empleado contratado por este tipo de compañías se vea beneficiado, sino también el outsourcing, ya que sus empleados se convertirían en aliados de la misma para lograr los objetivos que persiguen, mantener a sus clientes actuales y conseguir nuevos, conservando un alto nivel de servicio, garantizando la calidad del mismo.

4.6 ESCENARIOS

Cualquier empresa de outsourcing, que contrate personal para prestar servicios a un tercero, y que además tenga empleados que formen parte del staff de la organización.

4.7 PROCEDIMIENTO

La siguiente propuesta va dirigida al personal contratado por el outsourcing asignado a una empresa cliente y al personal staff de la organización, es una propuesta integral donde se consideran a ambos universos de empleados, en la cual cada acción podrá ajustarse a las características y dinámica de cada uno; ésta se divide en 4 Fases:

- **Fase I → Inducción de Personal.**

Acciones: 1. Información exacta del perfil del puesto, así como de las Condiciones Laborales y Contractuales que se ofrecen para el mismo.

2. Plática de Inducción hacia el Outsourcing y la Empresa Cliente.

- **Fase II → Capacitación y Desarrollo Integral.**

Acciones: 1. Programa de Capacitación Constante (PCC)

2. Programa de Evaluación del Desempeño (PED)

3. Programa de Reconocimiento al Desempeño (PRD)

4. Adopción del concepto de Outplacement en los valores de la organización.

5. Base de datos general de todos los empleados del Outsourcing.

- **Fase III → Retroalimentación e Integración.**

Acciones: 1. Juntas periódicas con el personal de outsourcing asignado a una empresa cliente y con el personal staff de la organización.

2. Estrategia de Comunicación Interna.

3. Seminario Anual de Integración.

4. Estrategia de Integración a través del crecimiento de la organización.

- **Fase IV → Evaluación.**

Acciones: 1. Definición de fuentes de obtención de información.

Fase I - Inducción de Personal.

Objetivo: Proporcionar a los empleados de nuevo ingreso la información necesaria y precisa de las empresas, contratante y cliente, del puesto y las condiciones contractuales al través de las cuales se están empleando, resaltando las ventajas que tiene trabajar en una empresa de outsourcing.

Acciones:

1. Información exacta del perfil del puesto, así como de las condiciones laborales y contractuales que se ofrecen para el mismo.

Uno de los elementos principales para que se pueda generar el sentido de pertenencia en el personal de nuevo ingreso, es la transparencia, es decir, transparencia en la información que se le ofrece al personal, transparencia en las acciones que se toman día a día, las cuales tienen que ser congruentes con la información que se haya dado con anterioridad; es por ello que considero que la primera información que reciben estas personas es determinante en el surgimiento de tal sentido de pertenencia, pues esta será el punto de partida, el termómetro a través del cual cada persona evaluará su satisfacción o insatisfacción hacia el puesto, hacia la empresa, hacia su grupo, es decir comenzará a establecer su propio convenio psicológico con la empresa.

Es por este motivo que considero que la Inducción del Personal hacia la organización comienza desde el mismo proceso de Selección, ya que desde ese momento se le brinda información a los, hasta ese momento candidatos, sobre el giro de la empresa, así como de las actividades que se deben de realizar para el puesto para el que están compitiendo, además se les informa las condiciones contractuales que se ofrecen para dicho puesto, los días y horarios de trabajo, entre otra información, al través de la cual los candidatos deciden si desean pertenecer o no a la organización.

Si esta información llegase a ser errónea o simplemente no fuera congruente entre lo que se ofertó y lo que el empleado vive en el día a día, se convertiría en un elemento de inconformidad que no ayudaría en nada a generar pertenencia y compromiso hacia la organización.

2. Plática de Inducción hacia el Outsourcing y a la Empresa Cliente.

Tomando en consideración que los tiempos de respuesta que debe de cumplir normalmente el outsourcing con la empresa cliente son muy reducidos, el tiempo que existe entre la requisición de una vacante y el tiempo en el que se cubre la misma es muy corto, por lo que resulta difícil que exista un espacio definido para impartir un curso de inducción como tal, razón por la cual se propone que la información que se brinda en un curso de inducción se concrete en una plática de una duración máxima de 30 minutos, reforzando la información con un tríptico entregable a cada uno de los empleados de nuevo ingreso; del cual se sugiere el siguiente contenido temático:

- Bienvenida → Discurso de bienvenida firmado por el Director General.
- ¿Quiénes somos? → Historia de la Empresa de Outsourcing
- Misión, Visión y Objetivos del Outsourcing → Mención y explicación de estos conceptos.
- Nuestros Principales Clientes → Principales clientes del outsourcing.
- ¿Quién es nuestro cliente? → Giro de la empresa cliente.
- ¿Cuánto tiempo llevamos colaborando con nuestro cliente? → Tiempo de relación entre el outsourcing y la empresa cliente.
- ¿Cómo colaboramos con ellos? → Descripción de las funciones que el outsourcing cumple con la empresa cliente.
- ¿Qué espera nuestro cliente de nosotros? → Expectativas de la empresa cliente hacia el outsourcing.

- ¿Qué esperamos de ti? → Expectativas del outsourcing hacia el personal.
- Condiciones Contractuales → Especificación del tipo de contrato, por tiempo o proyecto determinado; esquema de prestaciones que se ofrecen; esquema salarial, que puede ser semanal, quincenal o mensual; forma y tiempos de pago.
- Beneficios Adicionales → Descripción de los beneficios adicionales que tienen los empleados que se encuentran contratados por el outsourcing.
- En caso de... ¿con quién debo dirigirme? → Especificar los nombres, teléfonos y correos electrónicos de las personas con las cuales deben dirigirse los empleados, tanto del outsourcing como de la empresa cliente, en caso de tener dudas específicas o aclaraciones respecto a pagos, prestaciones, beneficios adicionales y diversos trámites administrativos.
- ¿Existe alguna ventaja laborar con ustedes? → Describir las ventajas que representa para el empleado estar contratado por este outsourcing, como:
 - Tener un empleo y una forma de ingreso,
 - Ser el escaparate a través del cual puedes tener la posibilidad de ser contratado directamente por la empresa cliente,
 - Adquisición de experiencia laboral,
 - Capacitación constante que permite fortalecer tus habilidades, no sólo para este momento laboral,
 - Posibilidad de tener empleo constante, al tener la posibilidad de colocar a nuestro personal con diversas empresas clientes,
 - Crecimiento, ya que según tu desempeño y experiencia te ofertaremos posiciones mejores en empresas.
 - Flexibilidad, ya que contamos con varios empleos de medio tiempo, que se puedan adaptar a tu ritmo de vida.

Se sugiere que esta información se brinde al personal de nuevo ingreso durante la firma de su contrato, la cual deberá adaptarse según el cliente de que se trate; dicha adaptación se hará también en función del proceso de selección y contratación que cada cliente establezca.

Fase II - Capacitación y Desarrollo Integral.

Objetivo: Favorecer, en los empleados, el surgimiento del sentido de pertenencia hacia el outsourcing, al través de acciones concretas que muestren indudablemente la intención de la empresa por promover el desarrollo de cada individuo y de reconocer el esfuerzo que cada colaborador hace, para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Acciones:

1. Programa de Capacitación Constante (PCC).

Una de las características principales del personal que se encuentra contratado por un outsourcing, es que colaboran con la empresa por un tiempo o proyecto determinados, dada esta característica de temporalidad, la capacitación se convierte en un punto no tan rentable para la agencia de empleo temporal, sin embargo lo que se propone es proporcionar cierta capacitación a sólo un universo perfectamente definido de empleados, esto es, serían candidatos a recibirla aquellos individuos que tengan por lo menos 6 meses de antigüedad dentro del outsourcing y cuya duración del proyecto para el que fueron contratados sea de al menos un año.

Otro punto que resolvería en gran medida esta característica de temporalidad es, que el costo de esta capacitación deba de ser absorbida en un 50% por el empleado y el otro 50% por el outsourcing, donde, el cobro de dicha capacitación al empleado pueda realizarse vía nómina, dividido en la mayor cantidad de parcialidades posibles, con el objeto de no afectar la liquidez del empleado.

En primer lugar, considero que debe de existir un plan básico de capacitación que ofrezca el outsourcing, enfocado a reforzar habilidades generales, como lo podrían ser cursos de idiomas (inglés, francés, alemán, italiano, etc.), o de computación (Excell, Word, Outlook, Power Point, Internet, etc.), en sus diversos niveles, o cursos de calidad en el servicio o de atención a clientes, entre otros; en este sentido el outsourcing tendrá que evaluar lo que sea más rentable, si armar todo un calendario de capacitación, tomando en cuenta instalaciones, instructores, horarios, etc., o realizar un convenio con instituciones que brinden ya estos servicios, donde los empleados puedan integrarse a estas instituciones cuando así lo decidan, apegándose al esquema de apoyo de absorber el costo del 50% por parte del outsourcing, y el otro 50% por el empleado, descontado en parcialidades.

En segundo lugar, estimo pertinente la existencia de un programa de capacitación específico, donde se aborde la instrucción de competencias técnicas; la importancia de un programa con estas características en este tipo de organizaciones, radica en que las personas asignadas a las empresas clientes son, en muchas ocasiones, el único contacto que tienen estas con los servicios que ofrece el outsourcing, razón por la cual considero que este personal debe de estar actualizado en las nuevas metodologías y tendencias que marque el mercado, tratándose de la materia que se trate, de esta manera la percepción por parte de la empresa cliente, será de que el personal que ofrece la agencia especializada se encuentra a la vanguardia, representando un beneficio para la organización, pero de igual manera para el empleado, ya que tendrá la apreciación de que su empresa se encuentra preocupada por su desarrollo profesional, proporcionando un punto más, a favor, de la generación de pertenencia con su empresa contratante.

Ahora bien, partiendo de la dinámica real en la que operan las agencias de empleo temporal, se dificulta de sobremanera la realización de una adecuada detección de necesidades al través de los instrumentos clásicos existentes para dicho fin, razón por la cual se sugiere que en aquellas empresas clientes en las que ya exista un programa de capacitación desarrollado, el outsourcing se apegue a dicho programa, de esta manera se reforzarían las habilidades específicas que requiere la operación del cliente; más aún, lo ideal sería que los empleados contratados por el outsourcing acudieran a los mismos cursos a los que asisten los empleados contratados por la empresa cliente, de esta manera, se evitaría se marquen las diferencias, por lo menos respecto a este punto, que en muchas ocasiones son evidentes entre los empleados contratados por outsourcing y los contratados por la empresa.

En caso de que no exista un programa de capacitación desarrollado por la empresa cliente, se sugiere definir en conjunto, las competencias técnicas específicas que se deben reforzar y evaluar, según las necesidades que detecte la empresa cliente. Una vez definidas, se deberá de evaluar la viabilidad de proporcionarles a los empleados por lo menos un curso al año en la materia elegida.

2. Programa de Evaluación del Desempeño (PED)

Esta acción, es una de las más importantes dentro de esta propuesta, pues busca cesar la percepción que muchas personas que trabajan para una agencia de empleo temporal tienen, que es la de que su trabajo no es tomado en cuenta por sus superiores en la empresa cliente, y mucho menos por la gente del outsourcing. Además, busca crear una nueva, la de seguridad, donde el personal pueda sentirse tranquilo pues sabrá que su desempeño se convertirá en el acceso directo o en el cierre a nuevas oportunidades de empleo.

Para lograr tal fin, se propone realizar por lo menos una vez al año evaluaciones del tipo 360 grados, donde se evalúe el desempeño de cada empleado, tomando en cuenta la opinión de su jefe inmediato en la empresa cliente, la de su jefe inmediato dentro de la empresa de outsourcing y la de por lo menos dos compañeros de trabajo ya sea de la empresa cliente o del outsourcing, esto con el objeto de tener una evaluación clara y objetiva sobre el desempeño de cada colaborador; este esquema, por su complejidad, se sugiere ser aplicado sólo a personal administrativo; y en el caso del personal operativo, se tomará como evaluación los resultados que arrojen las encuestas de calidad en el servicio que el outsourcing deberá de realizar a sus empresas clientes por lo menos una vez al año.

Bajo este esquema, se están planteando dos tipos de evaluaciones, por un lado a los empleados administrativos candidatos a evaluaciones individuales, su punto de comparación serían ellos mismos, promoviendo la motivación al logro en cada uno de ellos, pues se busca que al través de la definición de objetivos específicos, puedan evaluar su desempeño al cierre del año; por otro lado en el caso del personal operativo que se encuentre contratado por el outsourcing, las encuestas de calidad en el servicio arrojarán un resultado por grupo, verificando la calidad de los colaboradores del outsourcing, que impacta en la retención de la empresa cliente, además promueve en estos empleados identificación entre ellos como grupo, pues se les proporciona un objetivo en común, dar buenos resultados.

La instrumentación de esta última propuesta requeriría de varios pasos previos, por una parte una negociación o información por parte del outsourcing con cada empresa cliente, donde deben de exponerse los motivos por los cuales se sugiere la implementación de este instrumento, así mismo deberán de venderse las ventajas que ésta traería consigo, por otro lado también se sugiere hacer una labor de sensibilización con el grupo de empleados sujetos a esta evaluación, exponiendo las ventajas que esta medida tendría para ellos, como el ser tomados en cuenta para otras posiciones de trabajo cuando termine su proyecto, o ser contratado directamente por la empresa cliente, o cualquier otro beneficio que se acuerde con cada empresa cliente (bonos, premios, elección de horarios, elección de días de descanso, etc.).

Además esta evaluación de calidad en el servicio, estaría muy relacionada con la propuesta de capacitación hecha anteriormente, pues se sugiere que unos de los temas que incluya sean sugerencias por parte de la empresa cliente de aquellos puntos o habilidades que desea reforzar en el personal que le presta servicio por parte de la agencia, es decir, serviría como un instrumento de DNC, esto debido a que por la naturaleza de la empresa se dificulta realizar una adecuada detección de necesidades.

Al igual que en el caso del Programa de Capacitación Constante, debido a la dinámica natural de las empresas de outsourcing, se sugiere que las evaluaciones al personal administrativo se hagan anuales y sean candidatos a participar aquellas personas que tengan un mínimo de 6 meses dentro de la empresa y cuya duración del proyecto para el que fueron contratados sea de por lo menos de un año.

En el caso de la encuesta de calidad, como reflejaría resultados globales, estarían considerados todos aquellos empleados que en ese momento se encontraran dados de alta en el sistema.

En cuanto a la logística de aplicación, en ambos tipos de evaluación, se sugiere que esta sea coordinada en conjunto con la empresa cliente, definiendo lugar, horario y manera de aplicación dentro de las instalaciones del cliente, teniendo como premisa el no afectar la operación del cliente.

Los resultados de estas evaluaciones serán las que determinen, el que un empleado pueda ser tomado en cuenta para otro puesto en otra empresa cliente, una vez que el proyecto donde esté realizando sus funciones haya concluido, además de ser considerado para el programa de beneficios que se tratan en la siguiente acción.

3. Programa de Reconocimiento al Desempeño (PRD)

Esta acción dentro de la fase de Capacitación y Desarrollo Integral, es la que vendría a apuntalar las acciones anteriores, ya que si los empleados no ven de alguna manera una consecuencia positiva o negativa, como resultado de sus acciones u omisiones, los esfuerzos anteriores se perderían y no tendrían sentido alguno, pues una consecuencia a largo plazo, no garantiza el mantenimiento de una conducta positiva por mucho tiempo, por lo cual se debe de ofrecer ciertos reforzamientos positivos a corto o mediano plazo de manera intermitente, además es necesario encontrar variables que sean más dependientes del outsourcing, ya que una contratación por parte del cliente o en alguna otra empresa cliente de la agencia, una vez concluido un proyecto, como reforzadores, son variables que están sujetas a muchas situaciones que no están bajo el control del outsourcing, pudiendo generar sólo desilusión y probablemente un efecto contrario al que se persigue, que es el de fomentar el sentido de pertenencia de los empleados que laboren en una empresa de outsourcing.

Es por ello que se propone desarrollar un Programa de Beneficios llamado "Porque nos ayudas a ser mejores...", donde se promueva la visión a los empleados de que sus acciones u omisiones impactan directamente en la percepción por parte de la empresas clientes sobre los niveles de servicio que el outsourcing está proporcionando, lo que se podría traducir en la conservación o

pérdida de los mismos, además se persigue que las buenas acciones sean el común denominador del accionar del personal ya que estarían recibiendo de manera tangible la consecuencia de su comportamiento dentro de la empresa cliente, ya que al final son estos empleados los que mantienen o dañan permanentemente la relación con ellos.

Para poder aplicar este programa con éxito es necesario tener perfectamente definido la descripción de puestos de cada uno de los mismos, donde se debe de especificar el nivel de responsabilidad que cada tarea tiene, según el nivel del puesto, ya sea a nivel operativo, mando medio o superior, esto con el objeto de facilitar la evaluación y ser candidato a obtener dichos beneficios.

Al tener debidamente definida la descripción de puestos, se deben precisar los criterios de evaluación, generando una escala a través de la cual se calificarán los niveles que se deben de alcanzar en la realización de las tareas para poder ser acreedores a los beneficios. La debida definición de puestos, y como consecuencia la escala de evaluación, dará la base necesaria para diseñar correctamente los instrumentos de evaluación del desempeño que se trataron en el punto anterior, tanto la evaluación de 360 grados, como las encuestas de calidad en el servicio.

De igual manera se sugiere que las propuestas innovadoras que estén dirigidas a la mejora de procesos y cuya consecuencia sea la elevación de los niveles de servicio para los clientes del outsourcing, y que además se encuentren debidamente fundamentadas, planeadas y que sean factiblemente aplicables, deban de ser consideradas para la obtención de estos beneficios; de esta manera también se estaría promoviendo la participación activa por parte del personal promoviendo la percepción por parte de los empleados que se encuentran laborando en una empresa innovadora, de puertas abiertas, y que siempre se halla dispuesta a escuchar e implementar aquellas acciones que persigan la mejora de la empresa.

En cuanto a los beneficios a los que se podrían hacer acreedores, se podrían sugerir un sinnúmero de gratificaciones, pues existe un extenso catálogo de donde se puede elegir el tipo de beneficio que se quiera otorgar, lo importante es que trátase del que se trate deberá de ser realmente percibido por parte de los empleados como algo deseable, como ejemplos se pueden mencionar una beca o descuento en alguna institución académica que se encuentre en convenio con el outsourcing y que sea de interés para los empleados, como por ejemplo cursos de idiomas o de computación sin costo para el empleado; otra sugerencia sería que se hiciera acreedor a una muy buena despensa o a un bono de productividad anual o una cena de navidad para el y su familia, o unas vacaciones todo pagado, un crédito con tasa preferencial para lo que desee, una póliza de gastos médicos

menores o mayores para él y su familia, en fin existe una extensa lista sobre lo que se puede otorgar, lista de beneficios que debe de ser definida por el outsourcing en función al presupuesto que este dispuesto a asignar a este propósito y al nivel que quiera llevar los requisitos para otorgarlo. Se sugiere que esta definición se realice tomando en cuenta la opinión de los empleados, ya que es a ellos a quienes va dirigido este premio, información que se propone sea recabada al través de un cuestionario o en forma de un simple item dentro de alguno de los instrumentos ya existentes en la empresa para recabar información relevante por parte de los empleados.

La logística de entrega se sugiere que sea en un sobre cerrado entregado directamente en el lugar físico de trabajo del empleado, dicho sobre deberá de llevar la leyenda "Porque nos ayudas a ser mejores..." y dentro del sobre una breve carta donde se especifique la acción o acciones que le permitieron obtener este beneficio, descripción de lo que haya obtenido, la manera como lo pueda hacer efectivo y una invitación a que continúe colaborando con la organización de esta manera y finalmente una breve descripción de la manera como pueda ser efectivo dicho beneficio, así como los datos de la o las personas a las que deba de contactar para obtener mayor información sobre este beneficio.

Evidentemente un programa de esta naturaleza busca motivar a los empleados para realizar de la mejor manera sus funciones, sin embargo, también persigue generar un sentido de compromiso con la tarea y con la organización que le brinda estos beneficios, y finalmente de lo que se trata esta propuesta es de constituir ese sentimiento de "querer pertenecer".

4. Adopción del concepto de outplacement en los valores de la organización.

Es evidente que una agencia de empleo temporal especializada en recursos humanos, por su propia naturaleza, tiene la posibilidad de ofrecer mayor cantidad y diversidad de empleos, esto en función del número de clientes que tenga; si dicha agencia adoptase el concepto del outplacement dentro de los valores organizacionales, daría un paso importante hacia esta nueva visión sobre el rol que estas empresas han de tener en un futuro cercano en el mercado laboral de nuestro país.

El outplacement, que como su nombre lo indica out= fuera de / placement = empleo o colocación, es un proceso de asesoría, apoyo, orientación y capacitación dirigido a las personas que están a punto de abandonar la empresa, para iniciar la búsqueda de un nuevo empleo o actividad de calidad, en el menor tiempo posible (Rodríguez-Kábana, 1987, en Pavisich, 2005. *Las nuevas Herramientas de la Administración Moderna*. Extraído el 19 de Abril 2006 de <http://www.monografias.com/trabajos16/administracion-moderna/administracion-moderna.shtml>).

Este proceso se adapta perfectamente a la dinámica de una agencia de empleo temporal, sólo hace falta que la alta dirección de dichas organizaciones adopten el concepto dentro de sus valores organizacionales y realicen las acciones necesarias para poder implementarlo y se convierta en una práctica común dentro de la organización; pues dentro de la empresa se cuenta con todo lo necesario para hacerlo, por una parte cuentan con diversas fuentes de empleo; por la otra cuentan con empleados capacitados en diversas áreas o que pueden capacitar; la mayoría de sus ofertas laborales son temporales, por tanto la separación del empleado en algún momento es un hecho inminente, ya sea por que el proyecto en la empresa cliente haya concluido o porque la relación entre la agencia y el cliente se termine, sea la razón que sea la separación del empleado de su puesto actual de trabajo ocurrirá en algún momento; estos es, cuentan con todos los elementos del sistema para que este pueda funcionar, sólo faltarían definir los procesos, actividades y políticas al través de los cuales estos elementos comiencen a marchar. En el desarrollo de esta propuesta con sus distintas fases, se han presentado varios elementos que ayudan a definir esas acciones o políticas, como por ejemplo, la idea de que sólo podrán considerarse aquellos empleados que hayan demostrado un buen desempeño a través de los instrumentos propuestos para medir la efectividad en sus puestos de trabajo.

Esta acción, establecida como práctica común dentro de los procesos de recursos humanos en la organización, vendría a integrar y dar sentido a todas las acciones propuestas en esta Fase, pues no se trataría de capacitar por capacitar o de reconocer por reconocer, si no como ya se ha mencionado anteriormente, al tener empleados con certidumbre laboral y capacitados, no sólo ayudan a fomentar el compromiso y sentido de pertenencia hacia la empresa contratante, sino además la agencia se beneficiaría al tener en sus filas empleados que se convertirán en aliados para lograr los objetivos que persigan, entre ellos mantener a sus clientes actuales y conseguir nuevos, conservando un alto nivel de servicio, garantizando la calidad del mismo.

Dicha acción al formar parte de las prácticas comunes de la empresa, estará enfocado a ambos universos de empleados, tanto para las personas contratados por el outsourcing y que se encuentren asignados a laborar en alguna empresa cliente, como para el personal staff de la organización.

5. Base de datos general de todos los empleados del Outsourcing.

Para poder concretar esta propuesta es indispensable tener una base de datos actualizada con todos los empleados que laboran para el outsourcing, teniendo plenamente identificado sus datos generales, puesto, empresa cliente actual donde presta sus servicios, salario y prestaciones actuales, cursos tomados

durante el tiempo que ha prestado sus servicios para el outsourcing, resultados de las evaluaciones anuales o de las encuestas de calidad en el servicio de las que formó parte, principales habilidades y funciones, así como sus principales áreas de interés a desarrollar.

Esta base de datos es la herramienta clave para poder concretar esta propuesta, pues es a través de ella que se podría administrar el desarrollo de todos y cada uno de los empleados que se encuentren laborando para la empresa, con la revisión de esta, se determinaría la asignación de los empleados a nuevas oportunidades de desarrollo, por lo que es muy importante que ésta se encuentre perfectamente actualizada.

Fase III - Retroalimentación e Integración.

Objetivo: Fomentar la integración de todos los empleados del outsourcing, al través de acciones concretas encaminadas a formar el sentido de pertenencia a la organización.

Acciones:

1. Juntas periódicas con el personal de outsourcing asignado a una empresa cliente y con el personal staff de la organización.

Es evidente que para poder mantener a un grupo cohesionado es indispensable mantener un contacto cercano con el personal, por lo que se propone realizar juntas periódicas por lo menos una vez al mes donde se escuchen y se atiendan los problemas e inquietudes que llegase a tener el personal que se encuentra laborando para empresas clientes, en las cuales debe de existir una visión de verdadero compromiso por parte de la gente de staff del outsourcing para resolver dichas inquietudes, dando estrecho seguimiento a cada una de las situaciones que manifiesten cada uno de los empleados para resolverlas con oportunidad.

Como he mencionado la intención de estas juntas es la de crear una percepción al personal de que pertenecen a una empresa que se preocupa por resolver de buena manera los problemas que pudieran presentar en su lugar de trabajo, además se sugiere que estas no sólo se concreten a la resolución de problemas, sino además sean una fuente de generación de nuevas ideas y estrategias para enfrentar los requerimientos por parte del cliente, además promovería un mayor acercamiento con la gente staff de la empresa cliente, estrechando la relación entre cliente y el outsourcing, generando la apreciación de que la agencia se preocupa y ocupa por mantener buenos niveles de ambiente laboral, evitando generar focos de tensión con el personal asignado y peor aún con el personal propio de la empresa cliente.

Se sugiere que la realización de estas reuniones se efectúe en las instalaciones de la empresa cliente en días y horarios previamente acordados con el cliente, acuerdo que se deberá de difundir con oportunidad al través de un comunicado dirigido a todo el personal del outsourcing asignado a la empresa cliente, donde se especifique el lugar, el horario, la duración y los puntos a tratar en dicha reunión. Dicha coordinación deberá de ser responsabilidad del personal de staff del outsourcing, ya sea que este se encuentre asignado a laborar en las instalaciones de la empresa cliente o realice visitas periódicas a un grupo determinado de empresas clientes.

Una vez realizada la junta con el personal, se deberá de elaborar una minuta con los puntos tratados, los compromisos contraídos y los tiempos de respuesta en los que la organización se compromete a resolver las inquietudes en cuestión. Esta deberá de llevarse consigo durante la próxima junta, con el objeto de evidenciar el status de cada situación expresada en reuniones anteriores.

En el caso del personal staff del outsourcing estas juntas deberán de realizarse con los responsables de cada área involucradas en la atención a las empresas cliente, como pudieran ser las área de cobranza, reclutamiento y selección, administración de personal, IMSS, nómina y todas las demás que estén involucradas en esos procesos de atención al cliente, éstas deberán de realizarse por lo menos cada 15 días donde se expongan los problemas a los cuales se han enfrentado con las diversas empresas clientes, con el objeto de encontrar estrategias de afrontamiento a los diversos problemas planteados.

2. Estrategia de Comunicación Interna

Ser parte integrante de un grupo significa estar empapado de lo que acontece dentro de mi grupo, por lo que se sugiere encontrar alguna manera a través de la cual se pueda mantener informados a todo el personal del outsourcing sobre las últimas noticias que ocurren en la empresa, que puede ser por medio de publicaciones periódicas, bimestral o trimestralmente, o puede ser a través de internet o la intranet de la empresa.

Sobre los contenidos, se sugieren las siguientes secciones:

- Historia de las Agencias de empleo temporal → Se sugiere esta sección con el objeto de crear una cultura respecto a las agencias de empleo temporal, donde en cada número se vaya administrando cierta información respecto a este tópico.
- Historia de mi empresa → De igual manera que el punto anterior, se pretende publicación a publicación, dar a conocer la historia del desarrollo de la empresa hasta nuestros días.

- Nuestros Clientes Actuales → Listado de las empresas a las que se prestan servicios.
- Los que se fueron → Hacer mención de las empresas que dejan de formar parte de la cartera de clientes, exponiendo las razones por las cuales prescinden de nuestros servicios, esto con el objeto de crear conciencia en el personal de que nuestras acciones u omisiones impactan en la retención o abandono de nuestros clientes, mencionando las áreas de oportunidad que tendremos como empresa en lo futuro mejorar para evitar que esto ocurra.
- Los que llegan → Hacer mención de las empresas que han decidido contratar nuestros servicios.
- Nuestros Planes → Hacer mención sobre los planes que tiene la empresa en un mediano y corto plazo, con el objeto de que el personal los conozca y se le invite al personal se sume con su diario desempeño para que haga su contribución a la realización de estos.
- Tus sugerencias → Espacio definido para dar respuesta a las sugerencias que el personal haya hecho llegar a través de cualquier medio, ya sea intranet o por medio del buzón de sugerencias que debe de estar instalado en cada una de las empresas clientes donde prestan servicio los empleados de la agencia.

Se sugieren otras secciones como Los festejados..., Historias de Éxito, Viviendo nuestros Valores, Conociendo a...; en fin pueden desarrollarse el número de secciones que se desee, en función de lo que se pretenda difundir a través de este medio.

3. Seminario Anual de Integración.

Dada la dinámica natural de una empresa de outsourcing, resultaría muy difícil reunir a todas las personas contratadas por la misma, razón por la cual la presente propuesta se centrara únicamente en las personas que forman parte del staff de la empresa, pues considero que este personal es la base de una organización, la satisfacción o insatisfacción que tengan hacia la empresa, será lo que al final se reflejará en cada una de las actividades que desempeñan.

Es por ello que se sugiere realizar un Seminario Anual de Integración de la empresa a nivel nacional, donde acuda la mayor parte del personal administrativo y directivo de la organización, donde uno de los principales objetivos sea que el personal que colabora en la empresa se conozca y conviva en un ambiente completamente distinto al laboral, realizando diversas actividades que promuevan esta convivencia.

La duración y la temática del evento estarán en función de los objetivos y del presupuesto que la empresa pueda designar a tal evento, lo que debe de cumplirse es promover la convivencia e integración de cada uno de los participantes al través de diversas dinámicas, para tal fin ya existen empresas especializadas que realizan eventos de este tipo, que montan varias dinámicas, como rallys, maratones, tómbolas, construcción de estructuras, noches bohemias, etc., hay una gran cantidad de este tipo de dinámicas que promueven la integración entre los participantes según el objetivo que se persiga, como hacer conciencia sobre el trabajo en equipo, la importancia de establecer una buena comunicación entre individuos y departamentos, toma de decisiones, mostrar técnicas de negociación, entre otros.

Otras actividades que se pueden realizar son organizar grupos de trabajo por departamento (finanzas, reclutamiento y selección, administración de personal, relaciones públicas, ventas, mercadotecnia), para definir objetivos para el año próximo, preparar presentación de entrega de resultados para ser mostrados en una sesión plenaria en el último día del evento, revisar los resultados de las evaluaciones de desempeño de cada colaborador con su jefe inmediato y dar retroalimentación; o también pueden organizarse talleres por departamento con el objeto de reforzar algunas competencias técnicas o simplemente tratar temas muy específicos de cada departamento.

Durante el último día de este evento, como ya se mencionó anteriormente se sugiere realizar una sesión plenaria, donde se realice un balance general de la empresa, en el cual se hable de los aciertos y de los errores que se cometieron, se expongan los proyectos que vienen en puerta, que cada departamento exponga su balance por área, en fin, que sea un total balance de la empresa; además se sugiere mencionar acontecimientos importantes de los empleados de la empresa, como puedan ser nacimientos, enlaces matrimoniales, titulaciones, compra de inmuebles, esto es explotar los logros personales, o también se pueden mencionar eventos como fallecimientos o enfermedades, esto es hacer sentir a la gente que la empresa toma en cuenta y festeja o brinda apoyo en este tipo de acontecimientos importantes en la vida de sus colaboradores, como si fuera una gran familia.

4. Estrategia de Integración a través del crecimiento de la organización.

Una de las visiones teóricas sobre la cohesión indica que para poder mantener cohesionado a un grupo es necesario tener un objetivo, una meta en común, independientemente de las relaciones formales o informales que se establezcan dentro de un grupo.

La siguiente propuesta busca darle a la organización, como grupo, una meta en común, para ello se propone que la empresa de outsourcing busque alguna actividad que logre este objetivo, una sugerencia puede ser buscar la certificación en calidad ISO9000 o alguna otra, como la que otorga el Great Place to Work Institute, que a través de una encuesta de clima organizacional califica, las relaciones existentes entre jefes y subordinados, la satisfacción de los empleados con las actividades que realizan y el ambiente organizacional en general, o también se puede buscar el distintivo que otorga el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) como Empresa Socialmente Responsable (ESR), quien califica la conciencia de las empresas de que sus actividades pueden afectar, ya sea positiva o negativamente, la calidad de vida de sus empleados o de las comunidades donde realizan sus operaciones; en fin, lo importante y relevante en este punto es, buscar una meta en común que encamine el esfuerzo de todos los empleados por conseguirla.

Evidentemente una acción de esta naturaleza no sólo promovería la cohesión como grupo, sino además beneficiaría al outsourcing, pues atraería más clientes.

Fase IV - Evaluación.

Objetivo: Evaluar la efectividad de las acciones realizadas, con el objeto de redefinir la estrategia propuesta en aquellos aspectos en los que no se estén obteniendo los resultados esperados.

Acciones:

1. Definición de fuentes de obtención de información.

Es necesario saber si la estrategia que se está proponiendo está dando los resultados que se pretenden, que es el de generar un mayor sentido de pertenencia y compromiso en el personal de la organización, razón por la cual esta fase es indispensable para poder redefinir las acciones propuestas o por lo menos, darles el matiz necesario para lograrlo.

En este sentido, existen varias herramientas que nos pueden ayudar a medir un concepto intangible, como lo es el sentido de pertenencia, ya que no existe una medida tácita, una escala que nos pueda decir que tanto una persona tiene este sentimiento hacia la empresa, este solamente se ve reflejado en la acciones que cada colaborador hace, esto es, simplemente vemos la expresión del mismo traducido en las tareas que cada empleado realiza, que tan bien o que tan mal hace su trabajo, esto evidentemente si es posible medirlo; para tal fin podemos medir la frecuencia y tipo de quejas que tienen los clientes, tanto internos como externos -empleados del mismo outsourcing o clientes-, en cuanto al servicio que

se les brinda, inclusive detectar el departamento que presenta mayor frecuencia de quejas, de hecho esta información se puede obtener de las encuestas de calidad en el servicio que se propusieron aplicar en la Fase II de esta propuesta.

Otra fuente a través de la cual podemos obtener información, son las entrevistas de salida, pues estas nos brindan información valiosa sobre las mejoras que la empresa puede hacer, ya que en ellas el ex – empleado nos dice que tan cómodo o incómodo se sentía en cuanto a sus actividades, la relación con sus compañeros, con sus jefes o subordinados, con sus condiciones contractuales, etc; ahora bien, es importante mencionar que el diseño de la guía de dicha entrevista tendría que ser cuidadosamente elaborada, pues hay que tomar en cuenta que los empleados contratados por una agencia de empleo temporal normalmente prestan sus servicios en las instalaciones de las empresas clientes, por lo que habría que especificar perfectamente aquellos puntos que son relevantes para el outsourcing de aquellos que pudieran ser relevantes para la empresa cliente, información que se puede compartir con el objeto de plantear mejoras conjuntas.

Finalmente, una herramienta clásica para obtener información sobre el nivel de pertenencia de los empleados hacia una organización, es la aplicación de encuestas de Clima Organizacional; y en el caso de las agencias de empleo temporal, su utilización estaría restringido al personal administrativo del outsourcing.

4.8 CONCLUSIONES

Se han abordado durante el desarrollo de la presente propuesta, muchos temas que intentan, en primer lugar, clarificar el concepto de sentido de pertenencia, para ello se realizó una breve exploración del contexto en el cual se gesta dicho fenómeno, esto es, dentro de los grupos; como se forman y desarrollan, y como es que dentro de su dinámica surge este sentido de pertenencia, durante esta revisión nos encontramos conceptos como, membresía formal e informal, interdependencia, intercambio, atracción interpersonal, metas comunes, categorización social, recompensas explícitas e implícitas, entre otros, todos ellos abordados con el único fin de clarificar dicho concepto; en lo personal considero que el sentido de pertenencia se traduce en el establecimiento de un positivo convenio psicológico entre el empleado y la organización, donde el compromiso individual que se forma con el grupo al cual decidió pertenecer, se traduce en la disposición que muestra para hacer lo necesario por lograr los objetivos que este tenga; dicho esfuerzo debe ser recompensado, por lo menos en la misma magnitud, para poder conservar o acrecentar dicha pertenencia.

En el caso de la mayoría de las organizaciones, se busca que el personal tenga este sentido de pertenencia, para poder obtener de cada colaborador el máximo esfuerzo en la realización de sus tareas, pues como lo muestran algunas investigaciones, existen casos en los que se correlaciona la productividad con este sentimiento, resultados que tienen cierta lógica, pues si un empleado se encuentra contento con sus condiciones laborales, su desempeño será muy bueno, incluso hasta propositivo, en cambio aquel personal que se encuentra inconforme con varias situaciones dentro de su empresa, además de realizar sus actividades con una mala actitud, de alguna u otra forma intentará sabotear la mejora o la fluidez de los procesos; de esta manera considero que este sentimiento se puede entender mejor tratando de conocer si el personal está enojado, inconforme o indignado por acciones u omisiones que tenga la compañía hacia ellos; como en muchas ocasiones ocurre con el personal que se encuentra contratado por una agencia de outsourcing.

Es por ello que a través de esta propuesta se busca generar en los empleados contratados por outsourcing esta pertenencia hacia su empresa contratante, situación que beneficiaría, tanto al empleado, como a la misma organización, pues en mi experiencia personal, he visto que este sentimiento es dinámico y que se va perdiendo o generando en función del nivel de servicio que proporcionen las diversas áreas con las que tengan contacto los empleados, ya que no es posible pedir compromiso por parte de ellos en la realización de sus actividades si existen errores en la emisión de sus pagos, si existen promesas incumplidas, si hay falta de contacto y comunicación con ellos, si no cuentan con las herramientas básicas para realizar sus actividades, si no se sienten parte de ningún grupo, es por ello que una labor importante de un psicólogo dentro de una organización de esta naturaleza, deberá ser el de identificar estas situaciones y proponer alternativas que mejoren las condiciones en las que se encuentran estos trabajadores, labor que tendrá cada vez mayor impacto, si consideramos el nivel de crecimiento que estas agencias han tenido, y tendrán, en los próximos años.

Ahora bien, evidentemente la mayoría de las acciones propuestas anteriormente son ya conocidas y aplicadas por varias empresas, en diferentes niveles y con distintos grados de efectividad, por lo que lo relevante de la presente propuesta no es de ninguna manera el de crear nuevas técnicas o herramientas que promuevan la integración, la motivación o el sentido de pertenencia en los empleados contratados por una empresa; su importancia radica en ser un primer intento por plantear una forma distinta de utilizar esas herramientas, de adaptarlas a una dinámica muy específica que se da en una agencia temporal de empleo, con el objeto de tratar de generar un sentimiento de compromiso, de querer ser parte, de brindar un máximo esfuerzo, de sentirse satisfechos por las labores realizadas, de generar una percepción de seguridad por parte de los trabajadores de estas agencias.

4.9 SUGERENCIAS Y LIMITACIONES

La limitación principal de este trabajo de tesina, por su propia naturaleza, es que finalmente se trata de una propuesta, que requiere de su aplicación para probar su efectividad dentro de una empresa de outsourcing, además, evidentemente esta propuesta deberá de sufrir las modificaciones que sean pertinentes según el giro y dinámica que cada empresa de empleo temporal tenga.

Para la implementación de dicha propuesta es necesario que la alta dirección de la agencia de empleo temporal se involucre completamente en el desarrollo de la misma, pues de otra manera este cambio en los valores de la organización no será posible.

Bibliografía

- Alonso, C., Gallego, D., Ongallo, C. y Alonso J. (2004), *Psicología Social y de las Organizaciones, Desarrollo Institucional*, Editorial Dykinson.
- Alonso, C., Gallego, D. y Ongallo, C. (2003), *Psicología Social y de las Organizaciones, Comportamientos Interpersonales*, Editorial Dykinson.
- Beltrán, N. y López, M., (2003), *Tesis Satisfacción laboral en personal contratado por Outsourcing*, UNAM.
- Cartwright, D. (1980), *Dinámica de grupos: Investigación y Teoría*, Editorial Trillas.
- Chiavenato, I. (2004), *Comportamiento Organizacional*, Editorial Thomson.
- Furnham, A. (2001), *Psicología Organizacional*, Oxford,
- Gil, R. y Alcover H. (2003), *Introducción a la Psicología de los Grupos*, Ediciones Pirámide.
- González, N. (1992), *Interacción Grupal*, Editorial Planeta Mexicana, México.
- Gordon, J. (1997), *Comportamiento Organizacional*, Editorial Prentice May.
- Keith Davis, John W. Newstrom. (2003), *Comportamiento Humano en el Trabajo*, Editorial McGrawHill Interamericana.
- Napier, W. (2000), *Grupos: Teoría y Experiencia*, Editorial Trillas.
- Rodríguez, A. (1998), *Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Ediciones Pirámide.
- <http://www.monografias.com/trabajos10/outso/outso.shtml>, “Outsourcing, Estrategia Empresarial del Presente y Futuro”.
- <http://www.monografias.com/trabajos6/ube/ube.shtml>, “Outsourcing & Benchmarking”
- <http://www.monografias.com/trabajos30/outsourcing/outsourcing.shtml>, “Outsourcing”

- <http://www.monografias.com/trabajos16/administracion-moderna/administracion-moderna.shtml>, *“Las nuevas Herramientas de la Administración Moderna”*
- http://www.improven-consultores.com/paginas/documentos_gratuitos/outsourcing.php, *“El outsourcing como opción estratégica”*
- Asociación Mexicana de Empresas de Capital Humano, A.C. (AMECH), en www.amech.com.mx
- www.amech.com.mx/estudios.htm, *“What we Stand For”* by Joël Biller, CIETT President.
- www.amech.com.mx/docs/el%20trabajo%20temporal%20-amech-.pps
- www.ciett.org/euro_ciett/0,000001,en,22,2,euro_news.htm
- Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos, A.C. (AMEDIRH), en www.amedirh.com.mx
- <http://www.ameri.com.mx/apartados/articulos/documentos/marzo/art010306/tshirt.htm>
- Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), en www.cemefi.org
- Great Place to Work Institute Mexico, en www.greatplacetowork.com.mx
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), www.inegi.gob.mx

ANEXO 1

PROPUESTA DE LEY QUE REFORMA DIVERSOS ARTICULOS DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO Y ADICIONA A ESTA EL CAPITULO DENOMINADO "SUBCONTRATACION DE PERSONAL", A CARGO DE LA DIPUTADA MARIA DEL CARMEN MENDOZA FLORES, DEL GRUPO PARLAMENTARIO DEL PAN

La suscrita diputada, María del Carmen Mendoza Flores, integrante del grupo parlamentario del Partido Acción Nacional de la LIX Legislatura de la H. Cámara de Diputados del Congreso de la Unión, con fundamento en lo dispuesto por los artículos 71, fracción II, y 72 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; 55, fracción II, y demás relativos del reglamento para el Gobierno Interior del Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos, someto a consideración de esta soberanía la siguiente iniciativa de decreto que reforma diversos artículos de la Ley Federal del Trabajo y adiciona un Capítulo a dicha ley que se denomina "Subcontratación de Personal", bajo la siguiente

Exposición de Motivos

La subcontratación es un concepto que abarca desde la contratación de personal en las empresas hasta el trabajo realizado por proveedores y maquiladores con los que la empresa contratante mantiene algún tipo de injerencia con el subcontratista para vigilar la calidad del producto o el proceso productivo; o existe un vínculo en el que la empresa contratante surte los materiales, equipos o materias primas de trabajo del subcontratista.

Así hay que hacer una distinción entre subcontratación de procesos y de la producción de bienes o de la prestación de servicios. La primera tiene lugar cuando una empresa confía a otra el suministro de bienes o servicios, y esta última se compromete a llevar a cabo el trabajo por su cuenta y riesgo, y con sus propios recursos financieros, materiales y humanos.

El subcontratista se diferencia de los otros proveedores por el tipo de productos: generalmente no fabrica productos acabados, sino solamente partes o accesorios, los cuales únicamente cumplen una función si son incorporados en el producto principal. El subcontratista puede prescindir de ciertas funciones empresariales (por ejemplo, el diseño del producto y el mercadeo). Además, obtiene información sobre especificaciones del producto y, en determinados casos, las tecnologías de producción.

Por otra parte, el subcontratista depende en alto grado del contratista, puesto que las piezas producidas sólo tienen valor en el mercado, en unión con el producto principal del contratista, quien no es el usuario final del producto sino que lo vende para después de haberlo transformado.

Igualmente, las empresas se pueden desprender de alguna actividad, o servicio, que no forma 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.

Así al reconocer la ventajas de la subcontratación vemos que el contratista que decide adquirir productos o servicios de un tercero si éste que en comparación con él, obtiene ventajas en los siguientes aspectos: **Costos en los factores**, gastos ocasionados por el uso de factores productivos. Estos costos deben ser inferiores en la empresa subcontratista que en la del contratista. **Productividad**, el subcontratista logra fabricar los costos a un costo por unidad inferior al del contratista. Se logra a partir de ventajas de carácter técnico, resultantes del capital humano, y organizativas. **Flexibilidad**, se da en el sentido de que la subcontratación le permite al contratista adaptar la oferta del producto exactamente a la demanda sin tener que mantener costosas capacidades ociosas.

Y por el lado del subcontratista, este mecanismo puede suponer las siguientes ventajas: **abrir nuevos mercados**, para las empresas que no tienen el capital ni los conocimientos necesarios para investigación, desarrollo, diseño y distribución e **incrementar la capacidad tecnológica**, por las propias exigencias contractuales o bien, a consecuencia de la transferencia de tecnología por parte del contratista.

Así por lo que hace a la subcontratación de procesos, estamos convencidos que es un mecanismo indispensable para las empresas pues les permite tener mayor productividad, especialización y amortiguación de las oscilaciones de la demanda del producto, sin embargo se debe impedir que este tipo de mecanismo se utilice únicamente para eludir responsabilidades laborales, por lo que estamos convencidos de la reforma que ahora pretendemos, en este caso al artículo 15 de la Ley Federal del Trabajo (LFT), es necesaria para que las empresas que ejecuten obras o servicios de manera exclusiva para otra, independientemente de que dispongan de elementos propios suficientes, tengan para los trabajadores las mismas condiciones de trabajo proporcionales a los que disfruten los trabajadores que ejecuten trabajos similares en la empresa beneficiaria, además de que sea solidariamente responsable, pues es de suponer que en este caso la empresa que recibe las obras y servicios, sólo constituyó una figura jurídica para socavar los derechos laborales, al eliminar la igualdad de tratamiento a los empleados; mientras que si la empresa ejecuta obras o servicios para varias, aunque para una sea de forma principal, se entiende que la misma tiene la expectativa de crecer y competir en el mercado.

Por lo que hace a la subcontratación de trabajo vemos que lo que antes era un fraude a pequeña escala, en donde el empleador construía su propio andamiaje para evitar el pago de indemnizaciones, aportaciones a la seguridad social, participación de utilidades y otras prestaciones, ahora se ha vuelto toda una industria de la evasión que deja ganancias enormes a quienes han encontrado una actividad muy lucrativa con cargo a los raquícos salarios de los trabajadores,

gracias a la complicidad de empleadores sin escrúpulos, cuya visión a corto plazo no les permite ver más allá del ahorro inmediato que obtienen con cargo a la economía de sus trabajadores y a la productividad y tranquilidad de su empresa, a través de la mal llamada "subcontratación", que no es más que un fraude, mismo que se realiza a través de las fórmulas que a continuación señalamos:

1. Contratación con compañías que no tiene elementos propios suficientes para cumplir las obligaciones que deriven de las relaciones con los trabajadores.

En este caso se trata de entidades que actúan sin ningún capital y que ofrecen incorporar a sus respectivas nóminas a quienes en realidad prestan sus servicios en otras empresas y formalmente, contratan a los trabajadores, cobrando un porcentaje de la nómina a cambio de sus servicios.

A este respecto y a pesar de que el artículo 14 de la LFT establece que el empleador que utilice intermediarios no de deja de ser responsable ante sus trabajadores, y además el numeral 13 imputa al intermediario que no disponga de elementos propios suficientes, la responsabilidad solidaria con el empleador, sin embargo, para ello, además de ganar el juicio en el que consiga una condena a su favor, deberá adicionalmente obtener la resolución que determine la existencia del acto de intermediación que no es un escollo fácil de superar. Pero además, la propia ley señala que si quien contrató al trabajador cuenta con elementos propios suficientes para responder por sus obligaciones patronales, no será considerado intermediario sino patrón, con lo que la responsabilidad solidaria no podrá surgir sino hasta que se demuestre su insolvencia.

Esta fórmula se relaciona con la duración de la relación de trabajo, pues en la práctica la misma permite a los que reciben el servicio, despedir fácilmente a los trabajadores y trasladar el problema a la compañía intermediaria que en todo caso invertirá una pequeña parte de sus ganancias para arreglar el asunto.

A este respecto es vergonzoso que muchas veces sean despachos de abogados que atienden asuntos laborales los que realizan estas prácticas, por eso no es raro que estas empresas sean creadas por los despachos que en vez de cobrar honorarios por la atención de conflictos laborales, adquieren la responsabilidad laboral de los trabajadores de sus clientes, incrementando notoriamente sus ganancias y sin tener el capital que garantice los posibles daños y perjuicios derivados de un conflicto de mayores dimensiones, con lo que acaban engañando a sus propios clientes, que siguen siendo los responsables principales.

A ello hay que agregar que estas sociedades controlan a sus propios sindicatos, a través de los llamados "contratos de protección" que no son otra cosa sino falsos contratos colectivos de trabajo que se utilizan para evitar que verdaderos sindicatos acudan con los trabajadores, con lo que también vulneran el derecho de asociación profesional.

2. Contratación con empresas que tienen elementos propios suficientes, para responder de las obligaciones con sus propios trabajadores.

Estas sociedades proporcionan personal a una determinada empresa, no para que cubra sus necesidades eventuales, sino para que le permita eludir sus responsabilidades laborales. Muchas veces coexisten en una misma compañía trabajadores que dependen de la empresa usuaria y trabajadores que tienen como patrón a estas sociedades, teniendo ambas categorías de trabajadores las mismas obligaciones, pero no los mismos derechos.

Es importante señalar que la empresa proveedora de trabajadores, al celebrar el contrato con la usuaria, le garantiza sacarla en paz y a salvo de los conflictos laborales que se susciten. De esta manera, funcionan adquiriendo tantas ganancias, que les permiten garantizar eventuales contingencias por parte de algún trabajador que llegue a demandar.

Este fraude se da sobre todo en empresas transnacionales, que por mandato de sus filiales internacionales, sólo pueden contar con determinado número de empleados, por lo que acuden a este tipo de sociedades para que les proporcionen el personal que en realidad requieren, teniendo a estos trabajadores subcontratados con distintos derechos a los trabajadores de la transnacional.

3. Contratación con sociedades creadas por la propia empresa y que forman parte su grupo financiero.

Esta es una de las prácticas más arraigadas así como recurridas para evadir el pago de utilidades por parte de las grandes empresas, a través de la creación de empresas menores por ellas mismas, llamadas en la práctica subempresas, que jurídicamente no constituyen establecimientos, filiales, sucursales ni agencias dependientes de la principal, sino que en apariencia, poseen una personalidad jurídica propia, distinta a la de la empresa principal, con un patrimonio propio y, sobre todo, tiene la capacidad para contratar trabajadores y por ende entablar una relación laboral directa con éstos, en virtud de una obligación contractual de naturaleza laboral celebrada entre el trabajador y dichas empresas, es decir, prácticamente en la forma constituyen empresas independientes, sin existir vínculo entre la empresa principal y ésta.

Así la empresa principal, prácticamente no tiene trabajadores directamente contratados por ella, sino que toda su planta laboral depende de las empresas creadas para tal cometido.

Esta situación provoca varios efectos, por una parte, que la empresa principal pueda quedar en primera instancia, desligada de toda obligación de naturaleza laboral para con los trabajadores de las llamadas subempresas, los cuales laboran para la consecución de los fines de la empresa principal. Así entre los derechos que se evaden está el pago de utilidades de la empresa principal, pues se argumenta que no existe una relación laboral directa entre la empresa principal y los trabajadores de la subempresa, de esta forma las grandes empresas evaden su obligación de repartir utilidades y demás derechos laborales a éste tipo de trabajadores.

Ante esta situación, es necesario reglamentar y señalar qué actividades se pueden subcontratar, a través de qué tipo de empresas y acabar con esta simulación que únicamente merma los derechos de los trabajadores.

Así las cosas, consideramos que hay ciertas actividades que es preferible subcontratar debido a la temporalidad o especialización que conllevan y que hace que la subcontratación sea una vía que ofrece mayores ventajas tanto a las empresas como a los trabajadores. De esta manera, vemos que nuestra ley prevé que el trabajo podrá ser por obra o por tiempo determinado o por tiempo indeterminado. Consideramos que en las actividades que son por obra o por tiempo determinado se debe permitir la subcontratación, pues la misma no iría en contra de ninguno de los principios que favorecen al trabajador, y por el contrario sí lo beneficiaría si la contratación se realiza con una empresa subcontratista, debidamente registrada. Por otro lado hay actividades que no constituyen la actividad normal de la empresa y que requieren cierto tipo de especialización, por ejemplo, la vigilancia, la limpieza, la elaboración de alimentos, en estos casos es preferible subcontratar con una empresa debidamente registrada pues esto va a permitir que se califique a los trabajadores y se salvaguarden los derechos de los mismos, sin embargo creemos que debemos limitar los trabajos que se pueden subcontratar a efecto de que no se abuse de la figura y lleguen a tener a la mayoría del personal bajo este régimen alegando que no tiene que ver con el objeto principal de la empresa.

Para lograr lo anterior consideramos necesario realizar diversas modificaciones a la LFT, así el artículo 8 de esta ley define lo que es trabajador, señalando que es la persona física que presta a otra física o moral un trabajo personal subordinado, en este caso es necesario señalar que el trabajador que se encuentre subcontratado, tendrá como patrón a la empresa de subcontratación de personal, a efecto de que a pesar de que se den los elementos de subordinación con la empresa usuaria, no se configure con la misma la relación laboral, en este sentido también están las modificaciones propuestas a los artículos 10, 20 y 21.

Por lo que hace al artículo 13, se suprime la redacción actual, ya que con base en el mismo, muchas empresas usuarias han fundamentado la subcontratación alegando que mientras la empresa que les proporciona personal tenga elementos propios suficientes, la que contrata no es responsable laboralmente de los empleados que tenga a su disposición, de esta manera la nueva redacción busca señalar de manera clara quién es el responsable de la relación de trabajo en el caso de contrataciones bajo el régimen de subcontratación.

Así se reafirma que, de acuerdo con los artículos 12, 14 y 15 que "intermediario" es aquel que en cuanto coloca a un trabajador en una empresa la única responsable es ésta y debe dar al trabajador las mismas condiciones de trabajo que los que en ella laboran.

En el caso de los artículos 47 y 51, relativos a las causas de rescisión por causa imputable tanto al patrón como a los trabajadores se adecuan los mismos para que apliquen en esta nueva modalidad en la contratación.

Por último, se agrega un Capítulo denominado "Trabajo Prestado en el Régimen de Subcontratación de Personal", que busca regular esta situación permitiendo la subcontratación únicamente a las empresas que cuenten con autorización administrativa de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social. Asimismo, este capítulo señala que las relaciones de trabajo entre la empresa de subcontratación de personal y sus trabajadores serán por tiempo indeterminado, salvo que haya causa justificada para que sea por obra o por tiempo determinado de conformidad con la LFT, señalándose así también que únicamente se podrán subcontratar aquellos trabajos que la ley autorice de manera limitativa, por lo ya antes expuesto.

En base a lo anterior es que ahora presentamos la siguiente

Iniciativa con proyecto de decreto que reforma diversos artículos de la Ley Federal del Trabajo y crea un Capítulo denominado Subcontratación de Personal.

Artículo 8. Trabajador es la persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado.

El trabajador que se encuentre subcontratado, tendrá como patrón a la empresa de subcontratación de personal, siempre que ésta se encuentre legalmente constituida en los términos de esta ley, de lo contrario su patrón lo será la empresa usuaria.

...

Artículo 10. Patrón es la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores.

Se excluye de esta definición a las personas que utilicen los servicios de trabajadores a través de empresas de subcontratación de personal, sin que esto los libere de las responsabilidades que conforme a ley les corresponden.

Si el trabajador, conforme a lo pactado o a la costumbre, utiliza los servicios de otros trabajadores, el patrón de aquél, lo será también de éstos.

Artículo 13. Se entenderá que la empresa de subcontratación de personal es el patrón de los trabajadores que ponga a disposición de la empresa usuaria, siempre que la misma se constituya de conformidad con las disposiciones de esta ley.

Artículo 15. En las empresas que ejecuten obras en forma exclusiva o principal para otra, se observarán las siguientes reglas:

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

II. En el caso de que la empresa servidora realice de manera exclusiva obras o servicios para la empresa beneficiaria, los trabajadores empleados en aquella 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.

Artículo 20. Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario.

En el caso de trabajadores subcontratados a través de empresas de subcontratación de personal, la relación de trabajo se da con ésta y los trabajadores puestos a disposición de la empresa usuaria, sin que esto exima a esta última de las obligaciones que tiene.

Contrato individual de trabajo, cualquier 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.

Artículo 21. Se presume la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un trabajo personal y el que lo recibe.

En el caso de empresas de subcontratación de personal la relación de trabajo se entenderá entre ésta y el personal que ponga a disposición de la empresa usuaria.

Artículo 47. Son causas de rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad para el patrón.

...

II. Incurrir el trabajador, durante sus labores, en faltas de probidad u honradez, en actos de violencia, amagos, injurias o malos tratamientos en contra del patrón, sus

familiares o del personal directivo o administrativo de la empresa, establecimiento **o de la empresa usuaria**, salvo que medie provocación o que obre en defensa propia.

...

Artículo 51. Son causas de rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad para el trabajador:

...

II. Incurrir el patrón, sus familiares, el personal directivo o administrativo de este **o de la empresa usuaria**, dentro del servicio, en faltas de probidad u honradez, actos de violencia, amenazas, injurias, malos tratamientos y otros análogos en contra del trabajador, cónyuge, padres, hijos o hermanos.

...

VII. La existencia de un peligro grave para la seguridad o salud del trabajador o de su familia, ya sea por carecer de condiciones higiénicas **en el lugar de trabajo** o porque no se cumplan las medidas preventivas de seguridad que las leyes establezcan.

...

VIII. Comprometer el patrón **o la empresa usuaria**, con su imprudencia o descuido inexcusable, la seguridad del establecimiento o de las personas que se encuentran en él; y

Artículo 134. Son obligaciones de los trabajadores:

...

III. Desempeñar el servicio bajo la dirección del patrón, de su representante **o empresa usuaria** a cuya autoridad estarán subordinados en todo lo concerniente al trabajo.

Artículo 156. De no existir contrato colectivo o no contener el celebrado la cláusula de admisión, serán aplicables las disposiciones contenidas en el primer párrafo del artículo 154, a los trabajadores que habitualmente, sin tener el carácter de trabajadores de planta, prestan servicios en una empresa o establecimiento supliendo las vacantes transitorias o temporales y a los que desempeñen trabajos extraordinarios o para obra determinada, que no constituyan una actividad normal o permanente de la empresa.

No se aplicará esta disposición en caso de que los patrones contraten trabajadores a través de las empresas de subcontratación de personal.

Título VI

Capítulo XVII bis Subcontratación de Personal

353 Bis 1.- Las disposiciones de este capítulo se aplicarán al trabajo prestado a través de empresas de subcontratación de personal.

Se entiende empresa de subcontratación de personal a la sociedad anónima que tiene por objeto poner a disposición de terceras personas, físicas o morales, en adelante empresas usuarias, los servicios de sus trabajadores, a efecto de que estos puedan realizar las actividades señaladas en el siguiente artículo.

353 Bis 2.- El contrato entre la empresa usuaria y la empresa de subcontratación de personal deberá suscribirse por escrito, con señalamiento del plazo, de la causa que motiva la contratación y la calificación requerida al trabajador.

La empresa de subcontratación de personal, podrá asignar trabajadores a la usuaria cuando los requerimientos de la segunda tengan por causa alguna de las siguientes circunstancias:

- a) Suplencia durante el periodo de ausencia de un trabajador permanente.**
- b) Incremento extraordinario de la actividad propia de la empresa usuaria.**
- c) Cuando se trate de las siguientes actividades: limpieza, vigilancia y personal relativo a la preparación de alimentos, si la empresa cuenta con servicio de comedor en sus instalaciones y soporte técnico para equipos de computo.**

Los trabajadores comprendidos en los dos primeros incisos tendrán un salario base y cada vez que se les asigne a una empresa, se les deberá pagar la prima correspondiente a efecto de que tengan un salario no inferior al existente para tareas iguales en la empresa usuaria, en el caso del último inciso deberán tener como salario mínimo el que la ESP haya presentado en tabulador a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social

El trabajador contratado en violación de la presente será considerado para todos los efectos como trabajador permanente de la empresa usuaria y ésta tendrá que pagar un 50% adicional al monto de los salarios, prestaciones e indemnizaciones correspondientes a efecto de que tenga un salario no inferior al existente para tareas iguales en la empresa usuaria, en el caso del último inciso deberán tener como salario mínimo el que la ESP haya presentado en tabulador a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

El trabajador contratado en violación de la presente será considerado para todos los efectos como trabajador permanente de la empresa usuaria y ésta tendrá que pagar un 50% adicional al monto de los salarios, prestaciones e indemnizaciones, que le hubiesen correspondido al trabajador de considerarlo de la empresa usuaria desde el principio de la relación de trabajo.

353 Bis 3.- Para poder actuar como empresa de subcontratación de personal, se deberá obtener autorización de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, misma que podrá otorgarla a aquellas entidades que cumplan los requisitos que se determinen en el reglamento correspondiente.

A la empresa usuaria que contrate con una sociedad sin autorización, se le considerara como el único patrón.

353 Bis 4.- Las empresas usuarias, serán subsidiariamente responsables de las prestaciones de índole laboral a cargo de las empresas subcontratistas.

353 Bis 5.- La Secretaría del Trabajo y Previsión Social llevará un registro en el cual deberán inscribirse las empresas de subcontratación de personal, dicho registro deberá de ser público, a efecto de que cualquier persona pueda verificar si una empresa esta legalmente constituida.

Artículos Transitorios

Artículo Primero. El presente decreto entrará en vigor a los noventa días de su publicación del Diario Oficial de la Federación.

Artículo Segundo. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social contará con un plazo de quince días a partir de la entrada en vigor de la presente reforma, para expedir un reglamento en el que señale los lineamientos para obtener la autorización para funcionar como empresa de subcontratación de personal, de conformidad con lo señalado en el presente.

Artículo Tercero. El presente decreto deroga todas las disposiciones jurídicas que se opongan al mismo.

Dip. María del Carmen Mendoza (rúbrica)

ANEXO 2

PROPUESTA DE LEY QUE ADICIONA UN ARTICULO (12 BIS) A LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO, A CARGO DEL DIPUTADO SALVADOR MARQUEZ LOZORNIO, DEL GRUPO PARLAMENTARIO DEL PAN

El suscrito, diputado federal Salvador Márquez Lozornio, de la LIX Legislatura, integrante del grupo parlamentario del Partido Acción Nacional y con fundamento en lo dispuesto por los artículos 71, fracción II, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y 55, fracción II, 56 y 62 del Reglamento para el Gobierno Interior del Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos, somete a la consideración del Pleno de esta honorable Cámara de Diputados, la presente iniciativa con proyecto de decreto para adicionar un artículo 12 Bis a la Ley Federal del Trabajo, con base en la siguiente

Exposición de Motivos

El artículo 12 de la Ley Federal del Trabajo, señala: **"Intermediario es la persona que contrata o interviene en la contratación de otra u otras para que presten servicios a un patrón"**.

En la actualidad resulta casi imposible pensar en una empresa suficientemente capaz de realizar por sí sola las actividades que no sean para las que fueron legalmente constituidas, como resultado vemos empresas que contratan los servicios de intermediarios, ya sea para prestación de servicios, mano de obra o de personal, entre otros. La figura de la intermediación es hoy por hoy una práctica frecuente en las relaciones comerciales y laborales.

El tema ha sido discutido en diversos foros, ya que resulta complejo crear una definición que comprenda las variadas formas de la intermediación o también llamada por algunos doctrinarios, régimen de subcontratación.

Pero más allá de ser un problema conceptual tiene repercusiones graves sobre las relaciones laborales.

Es por ello que para efectos prácticos consideramos que la creación de un registro de empresas que se dediquen a la intermediación dotaría de certeza y confianza tanto al trabajador como a la empresa o empleador que contrate los servicios de un intermediario, traduciéndose en seguridad laboral.

No se pretende que resulte ocioso y por el contrario sí de mucha utilidad, la creación de este registro, con el fin último de tener la seguridad de que dichas empresas intermediarias están legalmente constituidas, que cuentan con capacidad económica propia, autonomía jurídica y tecnológica, en su caso.

La empresa o empleador que solicite los servicios de un intermediario contaría con elementos suficientes para valorar si es conveniente o no contratar con esa empresa. Por otro lado, el propio trabajador estaría en posibilidad de consultar este registro y conocer antes de iniciar una relación laboral qué empresas cuentan con elementos suficientes para cumplir con sus obligaciones laborales.

Si una vez realizada una búsqueda dentro de este registro, el trabajador o, en su caso, la empresa beneficiaria decide de manera libre contratar los servicios de un intermediario no registrado, deberá apegarse al precepto legal que rige la materia.

A pesar de que esto podría parecer fuera del esfera del derecho laboral, la dinámica actual nos muestra que una empresa intermediaria que cuente con determinadas características tendrá mayores posibilidades de cumplir con las obligaciones que derivan de una relación laboral. En ese momento entra en el ámbito del derecho laboral para dar confianza y seguridad suficiente a las personas que colaboren dentro de esta empresa, así como a aquellas que requieran de sus servicios.

La creación de este registro quedaría a cargo de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, con la obligación de hacerlo público, a efecto de que, como señala la iniciativa, cualquier persona pueda verificarlo. Ya sea acudiendo a las instalaciones de la Secretaría; por medio de su página de Internet; o por las diversas publicaciones que realiza la Secretaría en mención.

La empresa intermediaria tendrá la obligación de presentarse ante la Secretaría con los documentos que avalen que está constituida legalmente y con este trámite será incluida dentro del **Registro de Intermediarios**.

En vista de los anteriores argumentos, someto a la consideración de esta soberanía la siguiente

Iniciativa con proyecto de decreto para adicionar un artículo 12 Bis a la Ley Federal del Trabajo

Ley Federal del Trabajo

Título Primero Principios Generales

Para quedar de la siguiente forma:

Artículo 12.- Intermediario es la persona que contrata o interviene en la contratación de otra u otras para que presten servicios a un patrón.

Artículo 12 Bis.- La Secretaría de Trabajo y Previsión Social tendrá a su cargo la creación de un registro en el cual toda empresa que preste servicios de

intermediación en los términos de la presente ley, tendrá la obligación de inscribirse en él, como requisito para ser sujeto de contratación. La Secretaría establecerá en el reglamento correspondiente los requisitos para obtener este registro, mismo que será público a efecto de que cualquier persona pueda verificarlo. La Secretaría deberá actualizarlo anualmente.

Transitorios

Primero.- El presente decreto entrará en vigor a los noventa días de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

Segundo.- La Secretaría del Trabajo y Previsión Social contará con un plazo de 45 días a partir de la entrada en vigor de la presente reforma para expedir un reglamento en el que se establezcan los requisitos para obtener la autorización para desempeñarse como empresa de intermediación, de conformidad con lo señalado en el presente.

Palacio Legislativo de San Lázaro, a 13 de abril de 2004.

Dip. Salvador Márquez Lozornio (rúbrica)

