



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ARAGÓN

“LA NECESIDAD DE SER NECESARIO: EL CASO DEL OUTSOURCING EN
EMPRESAS DEL DISTRITO FEDERAL”

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA
EN
COMUNICACIÓN Y PERIODISMO PRESENTA:

JANET JAZMÍN CHACÓN LÓPEZ

ASESORA: LIC. YAZMÍN PÉREZ GUZMÁN



MÉXICO, 2008



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

DEDICATORIAS

A Dios: Por su gran misericordia al haber iluminado mi camino.

A mi papá:

Gracias, por tú invaluable apoyo y porque me enseñaste un gran tesoro, que es el estudio y que gracias a ello hoy he cumplido con la meta. No me alcanzará la vida para agradecerte y pagarte la ayuda brindada y todo lo que has hecho por mi, anhelando día con día tener tus conocimientos y sabiduría. Sólo te puedo decir mil gracias, ¡lo logramos juntos!

A mi mamá:

Porque tú en algún momento me regalaste algo muy precioso, que es la vida, una hija muchas veces no tiene formas de compensarlo, pero siempre he querido regalarte algo de igual valor, ahora lo hago con la condecoración del esfuerzo y entrega del anhelo de una vida, eres mi impulso, en ti siempre he encontrado el aliento para seguir, así juntas conseguimos concretar un sueño que no todos alcanzan sin la debida entrega de lo que conlleva este proceso.

A Tere:

Por sus consejos para ayudarme a salir de mis dudas, por orientarme en mis locas ideas. Gracias me has enseñado muchísimo y te agradezco de corazón todo lo que has hecho por mí.

Ange:

Porque eres un ejemplo a seguir con admiración y respeto. Por ser mí guía, mi cómplice, mi fuerza. Este triunfo también es tuyo.

A Checo:

Gracias por toda tú dedicación, apoyo y comprensión. Mi gran amigo.

A Jocelyn:

Por ser la alegría de mi vida. Espero que llegues a ser una gran profesionalista.

A mis sobrinitas Nandita y Annie:

Por ser mi inyección de entusiasmo que con estos angelitos es posible rehacer y renacer.

A Fernando Chávez:

Por ser el pionero y quién me brindo una oportunidad en el año 2003 de adentrarme en el mundo outsourcing.

A Jaime Pedraza:

Por ser un buen amigo, por siempre estar conmigo cuando lo he necesitado.

A mi asesora:

La gratitud eterna por ser una guía para la consecución de este esfuerzo.

A mis sinodales:

Por todas sus atenciones y sus conocimientos. Gracias.

Especialmente a Lic. Monica I. Braun Guillén:

Por haberme dado la oportunidad de incorporarme en la Dirección General de Difusión y a la "Tv Revista del Consumidor".

A la UNAM:

Por haberme brindado la oportunidad de pertenecer a la máxima casa de estudios y darme las herramientas para conocer y querer mi profesión.

A Ing. Carlos Slim Helú:

Por ser el prototipo del hombre triunfador.

INDICE

INTRODUCCIÓN	
1. La necesidad de ser necesario: el <i>outsourcing</i>	1
1.1 Definición de <i>outsourcing</i>	4
1.2 Antecedentes históricos.....	8
2. ¿El <i>outsourcing</i> será en nuestro país un servicio con nuevos horizontes?	13.
2.1 Análisis del <i>outsourcing</i> como servicio.....	21
2.2 Empresas que tienen el servicio	27
3. Caso de Bauhaus: ejemplo del <i>outsourcing</i>	31.
3.1 ¿Qué se hace en Bauhaus?	35
3.2 Servicio que se presta	41.
4. Definición de comunicación organizacional	48
4.1 Diagnóstico de la comunicación organizacional en Bauhaus.....	52
4.2 Propuesta de difusión externa.....	63
CONCLUSIONES	71
ANEXOS	73
FUENTES DE CONSULTA	77

INTRODUCCIÓN

Una de las características de nuestra época es el surgimiento de nuevas disciplinas y especialidades; creatividad, trabajo en equipo, calidad integral, comunicación organizacional. Un día, cuando visitaba uno de tantos despachos para concertar una entrevista de trabajo, una revista llamó mi atención: “*Mundo Ejecutivo*”. Entre su contenido se encontraba un “reportaje” acerca del outsourcing, que no ofrecía información clara al respecto. Pero, al poco tiempo comencé a laborar precisamente en una empresa dedicada a brindar outsourcing y así fui adentrándome en los vericuetos del tema.

En teoría el outsourcing es un servicio que concentra un compromiso entre las partes involucradas de tal manera que aporta sus conocimientos, habilidades, y estándares de control de calidad por su parte, el cliente compra la garantía de contar con un traje a la medida de óptima calidad y que los resultados se traducirán en valor agregado.

Esta tendencia a externalizar en manos expertas hay que entenderla como una filosofía de trabajo, como una estrategia empresarial, de la que emerge, una forma de revitalizar funciones como la contabilidad, el servicio al cliente, la logística o las oficinas de atención telefónica, entre otras.

El propósito de este trabajo es dar a conocer que el *outsourcing* es indispensable en el desarrollo empresarial, al crearse derechos y obligaciones. El hecho es, que vivimos en sociedades *duales*, en las que existe un sector moderno o avanzado y otro tradicional, el reto es modernizar este último.

Encontré que en nuestro país hay áreas restringidas de información en las empresas.

Es así que para que haya empresas basadas en una estructura organizacional participativa con personal eficiente, se requiere adaptarse a los cambios y condiciones del mercado y la sociedad con más conciencia y aceptación. Sin embargo, hay desconfianza, lo que dificulta la integración porque la mayoría de las personas son reacias al cambio.

Ello supone aprender de empresas de outsourcing como: *Bauhaus*, *Besco*, *Eulen*, *Stesso*, especialistas en mantenimiento y limpieza integral, entre otras.

Este trabajo está organizado en cuatro partes. En la primera define el concepto outsourcing y se establecen las diferencias entre los nuevos y antiguos paradigmas.

El segundo muestra cómo el outsourcing es útil en la creación de valor y cómo ayuda a la redefinición de la empresa con la correcta y apropiada selección del proveedor.

El tercer capítulo aborda la aplicación de outsourcing a través de Bauhaus. En el cuarto capítulo se plasma el concepto de comunicación organizacional y se elabora un diagnóstico para dicha empresa. Conformando una propuesta de difusión externa, es decir la voz de la estrategia.

1. La necesidad de ser necesario: el *outsourcing*

En nuestra gran urbe los habitantes estamos generalmente bajo el esquema de la rapidez y el estrés y es aquí en donde se puede generar cierta insatisfacción. Los ejecutivos de hoy en día se enfrentan a una cantidad de cambios y tendencias sin precedentes estos incluyen la necesidad de ser globales, de responder a las amenazas y oportunidades de la economía, el envejecimiento de la fuerza laboral, la reducción de costos y batallar por el pensar en atraer la atención del consumidor.

Existen requerimientos por ejemplo el servicio puntual y con calidad. También es cierto que en un servicio en algunas ocasiones es inevitable tener que esperar para ser atendidos, pero no es lo mismo esperar de pie a aguardar con cierta comodidad donde el tiempo de espera pueda ser más ameno. A todos nos gusta sentirnos importantes, con seguridad y confianza de que se nos atenderá en la forma adecuada satisfaciendo nuestras necesidades.

Así, las áreas o departamentos dentro de la empresa se enfrentan a un nuevo y crucial reto: ser eficientes, misión extremadamente compleja si no se aplican soluciones, como es centrarse en el campo que constituye la competencia diferencial de la compañía y confiar el resto de funciones a proveedores externos. Dicho objetivo, debe estar encaminado a proporcionar un servicio más eficiente, a través de todos sus componentes.

En efecto, las empresas existen para servir al conglomerado social en las que se desenvuelven, obteniendo por ello utilidades, por lo que es necesario señalar las necesidades que van a satisfacer. En estos tiempos de continuo cambio, la visión empresarial ya no sólo debe estar sustentada en la economía, la producción y la administración, debe incluirse la cultura e identidad y concentrar más la atención en el servicio, la calidad y la excelencia operacional como nuevos ejes de acción.

Identificar las necesidades del cliente es tan importante como saber qué prepararles de cenar a unos invitados de honor. Es decir, lo que quieren, sienten, necesitan, piensan, de igual forma, pasa con un prospecto de cliente, se debe de sentir bien recibido, con un servicio puntual: comprendido, apreciado, reconocido y respetado. Por supuesto, no es tarea fácil pero una vez que se vuelva una actividad institucional, la satisfacción del cliente y la fidelidad podrían ir casi, de la mano.

Los empresarios deben desarrollar virtudes como la prudencia, justicia, templanza y la fortaleza para transmitir un verdadero liderazgo; es por esto que los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Los valores son las grandes fuerzas impulsoras de cómo se hace el trabajo. Así: marcan patrones para la toma de decisiones; sugieren topes máximos de cumplimiento en las metas establecidas y evitan los fracasos en la implantación de estrategias dentro de la empresa.

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen es esencial para conseguir lo que se quiere.

En la misión se busca la necesidad de satisfacer a los clientes, de productos y servicios a ofertar. Es la razón de ser, el motivo por el cual existe, es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar.

Cuando se ha logrado construir la imagen real, será necesario mantenerla al día, mediante planes constantes, en los que se consideren los cambios en la que impone la dinámica de los negocios.

Muchos negocios en nuestro país están esforzándose y carecen de liquidez del capital para realizar sus operaciones para competir eficientemente. Si la empresa logrará la reducción de costos y la liberación de capital podría

invertirlo en áreas críticas y/o estratégicas del negocio. Mediante el *outsourcing* se podría lograr ahorro para reinvertirlo.

En estos tiempos en la que la tecnología es la base total del mecanismo empresarial, se llega a olvidar que la gente es indispensable. Sería absurdo decir que la tecnología lo es todo. Pero ante esta afirmación, las personas pierden capacidad de seres humanos. Entonces, toda persona debe considerar al otro digno y valioso. Este hecho, impone el compromiso ético de colaborar en la construcción de una comunidad.

Tal es el caso cuando, las personas solicitan un servicio al enfrentar un desperfecto o una avería en su domicilio, sea de índole eléctrica, hidráulica, o de construcción y se piden mutuamente los servicios de electricistas, plomeros, albañiles. El resultado no es siempre satisfactorio en muchas ocasiones estos trabajadores independientes no ofrecen garantía ¿qué hacemos, cómo nos sentimos, quién subsana este problema? la respuesta es: el *outsourcing*. Por qué está formado por un grupo de profesionales proactivos en el campo de los servicios especializados, y están dispuestos a solucionar rápidamente cualquier problema. He ahí la ejemplificación y la importancia de la necesidad de ser necesario.

El *outsourcing* es un concepto en el cual determinadas organizaciones, grupos o personas ajenas a la compañía son contratadas para hacerse cargo de y/o parte del negocio o de un servicio puntual dentro de ella. Requiere de recursos altamente calificados por parte del cliente, que puedan explotar mediante funciones de gerencias y supervisión adecuada.

1.1 Definición de *outsourcing*

El término *outsourcing* está compuesto por el prefijo “out” y “source”, out significa fuera y source fuente externa. Por lo que se llegó a una definición burda pero bastante práctica es: “El servicio que se le da a las empresas por parte de un proveedor externo”.

Se trata de una forma idónea para conseguir estructuras organizacionales que permitan adaptarse a las nuevas exigencias de los mercados. Esa agilidad, se traduce en términos económicos en la posibilidad de sacar todas aquellas funciones que pueden ser realizadas por especialistas a un costo más bajo, hecho que redundando no sólo en la calidad sino en la eficacia. En un principio se aplicaba sólo a sistemas de información, logística y al transporte, ahora se extiende hacia la propia producción, las ventas, el marketing o el área financiera, entre otras.

Cabe mencionar, que no existe traducción a nuestro idioma porque no se dispone todavía de un equivalente en español y no significa lo mismo para todo el mundo para Ben Scheneider en su obra dice:

El *outsourcing* es la delegación total o parcial de un proceso interno a un especialista contratado. Permite a las empresas ser más flexibles en su estructura organizacional y optimizar su estructura en costos operativos, también en muchas ocasiones, los prestadores de servicios cobran los honorarios por las tareas que realizan de acuerdo con los resultados alcanzados por el cliente¹.

Para Emilio del Peso Navarro Navarro:

El *outsourcing* consiste en transferir a terceros la responsabilidad de proporcionar un servicio adaptado a las necesidades de una organización. La empresa, compra, a un proveedor externo es una actividad que crea valor².

El *outsourcing*, subcontratación o externalización se aplica a muy diversas áreas para trabajos específicos o de tipo muy particular con la función principal de resolver problemas rápidamente a través de un enfoque que combina

¹ Ben Schneider, *Outsourcing*, Colombia, Grupo Editorial Norma, 2004, p.33.

² Emilio del Peso Navarro, *Manual de Outsourcing Informático*, España, IEE, 2003, p.5.

infraestructura, tecnológica, recursos humanos y estructura financiera. Funciona como un motor generador de transformación organizacional, al estar motivado por la necesidad de desarrollar funciones, procesos y fortalecer aquellos que actualmente existen.

También podría definirse como un servicio exterior una extensión de los negocios de la misma empresa, pero que es responsable de su propia administración. Consiste básicamente en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón o actividad básica de su negocio.

Indica J. Brian Heywood outsourcing es:

La transferencia de una función o funciones comerciales internas, más cualquier activo asociado, a un proveedor externo o proveedor de servicios que ofrece un servicio definido durante un periodo específico de tiempo a un precio acordado, si bien probablemente limitado³.

De acuerdo con el Instituto *Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI)*:

La subcontratación, también conocida como outsourcing permite a las empresas disminuir sus costos fijos mediante la reducción o la exclusión de ciertas áreas no prioritarias para la empresa, lo cual les permite mayor dedicación a su principal función. Las actividades más comunes en la subcontratación son la limpieza, seguridad, jurídico, sistemas, mercadeo, transporte, entre otras, las cuales son atendidas por personal especializado de otras compañías. Las personas que participan en diversas actividades de una empresa, como producción, comercialización, prestación de servicios, administración, contabilidad, entre otras, pero son ajenas a la razón social de la unidad económica en la que laboran. Es decir, el personal es suministrado por terceras empresas dedicadas a reclutar, administrar y abastecer de trabajadores a otras unidades económicas, o bien, son expertos externos que trabajan por comisión u honorarios⁴.

Esta estrategia conlleva un servicio específico y especializado que otorga una empresa externa a uno o varios clientes. La forma ortodoxa es por medio de un contrato donde ambas empresas se convierten en socias.

³ J. Brian Heywood, *El dilema del outsourcing la búsqueda de la competitividad*, Madrid, Prentice may, 2002, Cit.pos, Emilio del Peso Navarro, en: *Manual de Outsourcing Informático*, p. 27.

⁴ Eduardo Jardón, "Aumenta en el país el empleo indirecto", en *El Universal*, México, sección B finanzas, lunes 18 de julio de 2005.

Hoy en día hay una infinidad de servicios que se pueden delegar a una empresa de outsourcing y que lejos de parecer un gasto adicional, representa un valor agregado en servicios como mantenimiento, recursos humanos, auditorías, marketing, equipos, personal. El servicio puede ser más atractivo cuando es proporcionado por expertos, sin que la organización tenga que desgastarse u ocuparse de los procesos que no están ligados directamente con la naturaleza del negocio.

La externalización o subcontratación es más que un contrato de personas o activos, es un contrato para resultados. Así, es común que la atención al cliente sea contratada a una empresa especializada en recibir y realizar llamadas telefónicas. Se delega a un tercero la administración de los recursos humanos pago de sueldos, contratación y selección, entre otras actividades. Otras áreas que son susceptibles de contemplar son la contabilidad, finanzas, administración de la tecnología.

Hablar de outsourcing es buscar una fuente externa de servicios o subcontratación de algún tipo de operación. Por ejemplo: recurrir a la contabilidad por outsourcing puede representar ventajas ya que al contratar un despacho de contadores con servicios especializados, se benefician muchas áreas de la empresa bajo principios fundamentales: asesoría y retroalimentación con otros elementos del despacho lo anterior hace que el empresario se sienta apoyado y cobijado ante cualquier tema. Básicamente, las funciones de la contratación de estos servicios son las mismas que las de un contador interno, aunque su preparación es constante y profunda.

Los tipos del outsourcing operan no en forma estricta en diversas naciones del orbe mundial. Se distinguen cinco tipos: 1) outsourcing tradicional, 2) outsourcing de transición o migración, 3) outsourcing de beneficios o negocios compartidos, 4) outsourcing de procesos de negocios, 5) outsourcing de tecnología de información. A continuación se describirán:

- Outsourcing tradicional. Se aplica a aquellos contratos que incluyen la administración o servicios básicos.
- Outsourcing de transición o migración. Se da cuando el cliente que solicita el servicio se encuentra en una etapa de cambio de una plataforma a otra. Sirve para solucionar un problema temporal. Asimismo, el proveedor puede operar y dar apoyo a las áreas que están migrando e implantar y controlar el nuevo ambiente. Ejemplo: el uso del sistema antiguo de PC mientras personal informático implementa uno nuevo.
- Outsourcing de beneficios o negocios compartidos. El proveedor asume la responsabilidad de llevar a cabo una serie de tareas que hasta entonces eran realizadas por el cliente. Ejemplo: colocar productos en cadenas de autoservicio (Wal- Mart, Comercial Mexicana) debido a que habrá un repunte monetario que se traducirá en ventas.
- Outsourcing de procesos de negocios. Aquí se ofrecen tareas que comprenden funciones específicas. Por ejemplo: se encuentran la solicitud y aprobación de hipotecas, atención a quejas en agencia de seguros, digitalización, administración y consulta de documentos puede abarcar nominas, cuentas por cobrar y pagar, transacciones de tarjeta de crédito, aclaraciones, etcétera.
- Outsourcing de tecnologías de información. Se refiere a la administración de la tecnología de información de una empresa como puede ser: centro de datos, ambiente cliente/servidor. Se debe detallar la disponibilidad y desempeño de los sistemas, políticas de respaldo, servicios de administración de red dentro de una arquitectura definida, soporte (escritorio), recuperación en caso de desastre, mantenimiento de software, entre otros.

1.2 Antecedentes históricos

Un concepto que surgió en Inglaterra en el S. XX como una opción que proporcionaría a las organizaciones agilidad ha seguido avanzando principalmente en Estados Unidos, Canadá y Latinoamérica como una respuesta a las necesidades de las empresas modernas.

Después de la Segunda Guerra Mundial (1946) revierte una tendencia empresarial surgida de condiciones históricas muy particulares, las empresas trataron de concentrarse en la mayor cantidad posible de actividades para no tener que depender de proveedores externos, algo lógico dada la incertidumbre creada por la economía de guerra, un mundo fragmentado y riesgoso.

Sin embargo, este enfoque que en un principio resultaba efectivo fue haciéndose obsoleto con el cambio en las relaciones internacionales, el avance de las comunicaciones, la tecnología y la tendencia a la especialización.

En la década de los 30, 40 y 50 no existen recopilaciones ni información del desarrollo en estas épocas, sólo hay pequeños chispazos de lo que ocurrió. El *outsourcing* ha pasado por etapas de pruebas durante su ciclo de vida.

En los 30, en especial en Japón en la crisis que viviera durante 1934, el gobierno creó un mecanismo en el cual los demandantes de piezas industriales lograban contactar con oferentes de diversos servicios y productos. En 1958 se dio en Francia un mecanismo para contactar proveedores y clientes en la industria, medida aplicada para combatir la falta de empleo y la capacidad ociosa en las pequeñas industrias.

En esta secuencia sigue la década de los 60, en los países industrializados existían proveedores que proporcionaban servicios con un fin específico y limitado eran principalmente trabajos no profesionales como: secretariales en las áreas de soporte financiero y operacional; nómina, control de inventarios, etcétera. En el sector fabricación en donde se buscaba fuentes externas para

algún componente de un producto final, por ejemplo: la fabricación de automóviles los cuales encargaban a una compañía alguna o algunas de las partes necesarias en la elaboración del vehículo, utilizando a terceros como parte de su producción con lo que se obtuvo grandes beneficios económicos como la reducción de costos, calidad, tecnología, flexibilidad en la producción y en las plantillas de personal.

En este contexto terminaría por hacerse evidente que los departamentos de una empresa no podían mantenerse tan actualizados y competitivos como las agencias independientes especializadas en las mismas áreas. Fue así como surgió el boom de las agencias consultoras en los años setenta. Las organizaciones encontraron más económico y eficiente contratar a un consultor externo y experto en un área, que tener que desarrollar y mantener un departamento interno que desempeñara esas mismas funciones.

En la misma década de los setenta, esta tendencia comenzó con fuerza más allá del ámbito de la consultoría, en las áreas de la tecnología de la información. "Para muchos el outsourcing es una actividad que se venía realizando desde hace muchos años pero con otro nombre los Facilities Management"⁵

El concepto de outsourcing comienza a ganar credibilidad al inicio de la década de los 70's enfocado, a las áreas de información tecnológica en las empresas. La tendencia se concentró a mejorar en la eficiencia, basándose en las necesidades y recursos con lo que se contaba en ese momento una vez contratado el proveedor externo o prestador de servicios comenzaba las operaciones convirtiéndose en el principal operador.

En la década de los 60 y 70 iniciaron los centros de procesos de cálculo como un tipo de empresa de externalización, que ofrecían su hardware para realizar los procesos informáticos: nómina y contabilidad a aquellas empresas que no podían adquirir equipos de cómputo por los costos tan altos de aquel tiempo.

⁵ Emilio del Peso Navarro, *Op, cit*, p.7.

El outsourcing se estima que es un término creado en 1980 para describir la creciente preferencia de grandes compañías que estaban transfiriendo sus sistemas de información a proveedores.

Esta corriente empezó a tomar fuerza a mediados de los 80 la llamada “flexibilidad”, también llamada “agentes libres”. Consistía en liberar a las empresas de obligaciones legales y una buena cantidad de prestaciones ganadas por los sindicatos y luchas laborales.

A partir de los 90 los ejecutivos, seleccionan más detalladamente a sus proveedores de *outsourcing*, no sólo las empresas con fines comerciales, sino hasta las transnacionales. Los propios gobiernos están consientes que otorga un valor agregado a cualquier administración gerencial.

Es de todos conocido que todo parecía ir bien para el gobierno salinista, auguraba entrar al primer mundo con la apertura económica con el Tratado de Libre Comercio al anunciar el establecimiento de la zona de libre comercio, los tres países: Estados Unidos, México y Canadá, confirmaban su compromiso de promover el empleo y el crecimiento económico de la región, a través de la expansión del comercio y de las oportunidades de inversión por lo que:

El TLC entró en vigor el 1° de enero de 1994 y, no obstante la inestabilidad política que México vivió en ese año, para el mes de agosto las ventas totales de México a Estados Unidos crecieron en 22 por ciento, comparadas con el mismo periodo del año anterior; el mayor incremento correspondió a las exportaciones de manufacturas, en tanto que las ventas a Canadá crecieron en 36 por ciento durante el primer semestre del año. Las inversiones extranjeras también aumentaron significativamente pues entre enero y septiembre ingresaron al país por ese concepto más de 10 mil millones de dólares. Pero el TLC también generó efectos desfavorables.⁶

El *outsourcing* es parte de la toma de decisiones gerenciales incluye los pasos de todo proceso administrativo de evaluación, planeación y ejecución, ayuda a planear y fijar expectativas de negocios e indica aquellas áreas donde se necesitan conocimientos especializados para realizar las distintas actividades. A través del tiempo, la evolución de las áreas atendidas es la siguiente:

⁶ Gloria M. Delgado De Cantú, *Historia de México 2*, México, Addison Wesley Longman, 1996, p.520.

- a) limpieza;
- b) seguridad;
- c) catering;
- d) biblioteca;
- e) sistemas informáticos;
- f) producción
- g) diseño/desarrollo de producto;
- h) funciones administrativo-financieras.

Cada vez más se extiende en otros tipos de procesos:

Outsourcing financiero

---Contabilidad

---Nóminas

---Finanzas

Atención a clientes

---Atención telefónica (Call Center)

---Soporte telefónico

---Sistemas de información al cliente

---Fidelización de clientes (tarjetas)

Recursos humanos

---Selección de personal

---Prevención de riesgos

---Servicios médicos

---Asesoría laboral

Administración

---Servicio de archivo

---Intranet corporativa

---Capacitación (formación)

Servicios generales

---Limpieza

---Seguridad

---Servicio de comedor

---Mantenimiento

---Gestión inmobiliaria

Marketing

- Campañas publicitarias
- Telemarketing
- Promociones

Logística

- Distribución
- Almacenamiento
- Stocks
- Gestión de vehículos.⁷

En resumen a partir de los años 30 que existen esbozos empíricos del concepto, de los 50 en adelante se comienza transferir a terceros y en los 80 explota el boom. Más que moda o novedad, el outsourcing presenta una mayor variedad de servicios.

En este sentido, los usuarios deben hacer una pausa para analizar su estrategia, elegir y explotar las cualidades de la manera más apta. La lógica esencial consiste en que la compañía pueda centrarse en la esencia de su negocio, delegando áreas concretas a expertos externos.

En nuestro país con la llegada del TLC obligó a los empresarios a revisar todas sus políticas y estrategias, algunos de ellos creyeron que la aplicación para la renovación de sus ventajas competitivas era simplemente cuestión de hacer que su personal trabajará más duro con menos gente.

⁷ Emilio del Peso Navarro, *Op, cit*, pp.8-9.

2. ¿El outsourcing será en nuestro país un servicio con nuevos horizontes?

En el primer capítulo se expuso que el outsourcing ha pasado por diferentes fases y que se está convirtiendo en un instrumento valioso para la gestión de las empresas, especialmente en lo referente a la reducción de costos, productividad, manejo de procesos e información y relación con los clientes.

Otro punto importante, la transición de las empresas comienza el carácter y la extensión de los cambios no están claros; en el outsourcing se conjuga que el empresario tiene temor a la fuga de información y el desconocimiento de ventajas productivas a este tipo de servicio, el ejecutivo es renuente o simplemente prefiere no hacer uso de esta estrategia por temor a un descontrol.

En este desafío, se requieren alianzas entre empresas que mutuamente se apoyen para obtener provecho e incluso para decidir si vale la pena utilizarlo es fundamental determinar los objetivos que se pretenden alcanzar, igualmente se ha de evaluar qué se espera del servicio y cuál es la situación real de las áreas que se desean externalizar permitiendo a las empresas centrarse en su negocio al no preocuparse más sobre reclutar y adiestrar al personal.

El outsourcing lleva a un fortalecimiento de competitividad: contar con un servicio externo en áreas no relevantes, así se puede permitir que la empresa logre penetrar a nuevos nichos de mercado. Incluso, como estrategia de penetración, posicionamiento y conlleva al diseño de la empresa: subcontratar un servicio permite que el organigrama sea más reducido y por lo tanto, con mayor facilidad de controlar y supervisar.

Otro concepto que se relaciona con la subcontratación es: la reingeniería. Ella aparece como la respuesta a la pregunta de cómo cambiar con los nuevos tiempos ha recibido diversos nombres, entre ellos: modernización,

transformación, y reestructuración. Independientemente del nombre, la meta es siempre la misma: aumentar la capacidad para competir en el mercado mediante la red de costos y calidad. Este objetivo es constante y se aplica por igual a la producción de bienes o a la prestación de servicios.

La reingeniería se considera como un instrumento de cambio organizacional y se deriva de la práctica del desarrollo de sistemas de información. Durante algún tiempo, quizás desde que las computadoras incursionaron, los profesionales de la tecnología han sabido que la mejor manera de utilizar las PC's consiste en usarlas para facilitar nuevos y mejores procesos de negocios antes que usarlos para automatizar a los antiguos. No obstante, la aplicación de la reingeniería no se basa necesariamente en la implantación de un nuevo sistema de tecnología de información.

Indican sus creadores (Hammer&Champy), la reingeniería de negocios no se debe de confundir con la reingeniería de software, que significa esta última, como la reconstrucción de sistemas obsoletos de información con tecnología más moderna. Sus creadores Michael Hammer y James Champy (1991), definen a la reingeniería como: "la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas del rendimiento tales como costos, calidad, servicio y rapidez"⁸.

La reingeniería de ninguna manera se considera como una ciencia, un manual, o un dogma, y más que una invención es la recapitulación de una serie de herramientas y fórmulas que, de manera aislada, ya existían desde hace tiempo. De hecho, hay quienes afirman que los pioneros en la reingeniería fueron los propios japoneses, quienes revolucionaron la forma de hacer automóviles, relojes y equipos electrónicos.

La reingeniería es considerada como una teoría que ha marcado época en los 80's y hasta la fecha ha sido todavía el icono de la práctica de muchas empresas grandes y pequeñas. Considerando con esto la importancia del pensamiento estructuralista en base al objetivo y forma de trabajar de una empresa en relación con su competencia.

⁸ Hernández Francisco, et al., *Apuntes de Administración* en www.fca.unam.mx, consultada el 8 de mayo de 2008.

La reingeniería parte del principio de ver a la organización como un sistema integrado. Concepto según Ben Scheneider:

Es una innovadora herramienta de gestión. Y es que por reingeniería organizacional no debe entenderse hacer mejor lo que ya se ha estado haciendo (en eso consistía el mejoramiento continuo), ni reorganizar o redistribuir, automatizar o reestructurar funciones; ni, mucho menos, reducir o despedir personal. Se trata, por el contrario, de replantear completamente la forma en que se ha venido manejando la empresa. Se trata de cambiar desde los principios que han servido de base a la organización del trabajo hasta las herramientas para la ejecución de las tareas, pasando por la preparación de los empleados para este cambio. Se trata, en suma, de poner todo en cuestión para determinar adecuadamente la estrategia y establecer los procedimientos que permitan a la gestión alcanzar la eficacia operativa necesaria para llevarla a cabo con éxito⁹

En la Internet se señala así:

La reingeniería es el replanteamiento fundamental de los procesos comerciales, con el propósito de buscar mejoras extraordinarias en los parámetros de desempeño laboral, tales como costo, calidad, servicio y oportunidad. El outsourcing se constituye en una forma de obtener hoy los beneficios de la reingeniería de mañana¹⁰

Pero, ¿cómo hacer reingeniería? Según los expertos se distinguen cuatro fases para desarrollar un proceso de reingeniería y requiere de expertos en trabajo de personal, ingeniería industrial y económica, el marketing, tecnologías de diferentes clases.

1. Identificación: permite conocer la situación de la organización, la competencia, los clientes, en donde se encuentra la empresa y hacia donde quiere ir.
2. Diagnóstico: procura identificar y entender los procesos principales y las oportunidades de mejoría.
3. Diseño: en esta fase se realizan los planos ejecutivos y los modelos de los nuevos procesos.
4. Implementación: es la etapa más delicada y con más alto índice de fracasos, porque significa llevar a la práctica. Es cuando se implementa la llamada administración de transición involucra a toda la organización y hasta la cultura de la empresa, las normas de evaluación, las compensaciones de los trabajadores, etcétera. Aquí se utilizan estrategias motivacionales y de administración del cambio.

⁹ Ben Scheneider, Op, cit, p.30.

¹⁰ www.dynaware.com.mx, consultada el 23 de mayo de 2006.

En nuestro país es importante dejar atrás viejas políticas y ponerse en contacto con la reingeniería. Las empresas externas se dice que son proclives a ser expertas en el campo para el que se les contrata, es decir, personas cuyas energías permanecían internamente pueden pasar a enfocarse externamente; en el cliente y suele practicarse con mejores resultados, esto es y significa: el outsourcing.

México ofrece en el mercado de servicios, la oportunidad y un destino atractivo para desarrollar nuevos proyectos. El outsourcing permite a una organización redireccionar sus recursos, fundamentalmente de personas, desde actividades colaterales hacia actividades de mayor valor añadido.

Dentro de las actividades existen las estratégicas, las altamente rentables y las rutinarias y/o de apoyo. Las dos primeras deben conservarse más internamente, la última es recomendable que se subcontrate. Dependiendo de su naturaleza pueden o no someterse dentro de un proceso de *outsourcing*. En este contexto, es importante 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.

Una empresa le apuesta a contratar servicios externos por las siguientes razones:

- 1) Mejorar la efectividad en procesos, es una tarea principal dentro de cualquier negocio ya que el no ser efectivo representa mucha pérdida de recursos y a su vez ingresos.
- 2) El contar hoy en día con gente especializada muchas veces es difícil acceder a ellas. Es por eso que una de las principales ventajas que tiene el outsourcing es este, ya que se puede contar con expertos en cada área.

En la Secretaría de Economía (SE), específicamente en el Centro de Documentación, en charla con Julio Zarate aseveró que no existen datos o cifras sobre la utilización de servicios externos. Lo más aproximado es el

siguiente cuadro:

Áreas en las que se aplica el outsourcing	Funciones	Ventajas
Recursos humanos	Nómina Capacitación Reclutamiento	Recursos humanos propios se enfocan a áreas estratégicas
Marketing	Distribución Trasporte Mensajería Publicidad Telemarketing Investigación de mercado	Llega a más personas en forma menos costosa. Existe seguridad en el resultado, no se invierte en infraestructura..
Sistemas de información	Labores de oficina Manejo de información Reestructuración y manejo de información clave	No obsolescencia, ahorro de recursos en la capacitación, precisión.
Desarrollo tecnológico	Investigación y desarrollo paquetes tecnológicos	La adaptabilidad.
Sector financiero	Apalancar inversiones en procesos y funciones, en infraestructura.	Reduce costos, permite invertir en el giro propio de la empresa.
Contabilidad	El proveedor es un especialista en su ramo	Permite la reducción de personal y con ello la eliminación de problemas laborales, fiscales y legales.

Los servicios están clasificados en tres tipos, según la SE:

Servicios	Actividades
Generales	Limpieza, seguridad, mantenimiento, transportación, comedores, mensajería, jardinería, fotocopiado.
Administrativos	Cobranza, recaudación, nóminas, contabilidad, datos.
Sustantivos	Promoción, publicidad, (ventas), procesos industriales, artes graficas

Fuente: Secretaría de Economía, 2006

Como todo en la vida existen pros y contras. La principal desventaja que puede tener el servicio de outsourcing es la falta de claridad y de especificaciones dentro del contrato tales: desacuerdos en una relación mal fundada, selección

incorrecta del proveedor, falta de comunicación en las relaciones cliente-proveedor, etcétera.

Zarate señala las ventajas de la externalización. A continuación:

- Personal altamente capacitado y con experiencia para realizar un servicio integral de primer nivel. Son profesionales que recomiendan las mejores alternativas con el material físico y humano.
- En el caso de servicios de limpieza; se cuenta con operarios calificados para desarrollar las tareas específicas, a cumplir, por ejemplo: limpiador de vidrios, pulidor de pisos. Material e insumos de calidad en cantidad totalmente evaluada para una prestación completa.
- Seguridad y confianza de contar con un proveedor integral.

Las empresas juegan un papel importante en el desarrollo económico de nuestro país; en ellas se establecen las estrategias para lograr que sean competitivas sobre la base de otorgarle las facultades y establecer la política, principios y procedimientos que propicien el desarrollo de la iniciativa, creatividad y responsabilidad de todos los trabajadores.

La situación en materia de empleo es delicada desde hace años y se ha complicado; muchas compañías apuestan por contratar personal por tiempo limitado, lo que en muchos casos elimina prestaciones. Está por demás decirlo que en México se requieren, miles o millones de empleos como un reto estructural que amerita todo el esfuerzo, dedicación y coordinación de las empresas y Administración Pública Federal, de los gobiernos locales y municipales. De hecho, la economía a nivel mundial las condiciones son adversas en todos los estratos sociales.

Existen problemas que agobian a la pequeña y mediana empresa lo cual frena en gran parte a su desarrollo y entre los factores podrían ser los siguientes:

- Excesivas regulaciones y elevada imposición tributaria
- Baja cultura tecnológica, de cambio y obsolescencia
- Apoyos industriales bajos

- Falta de planeación y capacitación
- Créditos de baja rentabilidad
- Poca capacidad de negociación.

Sabemos que las Pymes no disponen de la infraestructura ni el personal necesario para sacar todo el provecho que la tecnología puede ofrecer a un negocio; en cambio haciendo un outsourcing de los servicios con empresas especializadas, se puede disponer de técnicos y la tecnología más avanzada.

Especialistas laborales argumentan que las grandes empresas ofrecen prestaciones cada vez a menos trabajadores, ante los cambios en los tratamientos fiscales de esos beneficios y el deterioro del mercado laboral, por lo que recurren al manejo externo de su personal que evita a los patrones pago de utilidades y da vulnerabilidad, en general, a las relaciones laborales.

De acuerdo con la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje (JFCA), las demandas laborales derivadas por outsourcing no pueden ser registradas bajo ese concepto, debido a que ante el Tribunal Superior no existe dicho término. Esta práctica conlleva también a ciertas desventajas para los trabajadores, como menor seguridad social en el empleo, desigualdad de remuneraciones, y derechos colectivos, entre otras.

En los últimos 3 años, las grandes empresas aumentaron su cantidad de empleados sin prestaciones en 118 mil 354 trabajadores, y redujeron los puestos que si reciben esos beneficios en 61 mil 180, de acuerdo con cifras de la última Encuesta Nacional de Empleo trimestral de la Secretaría del trabajo y el INEGI. Según especialistas, el diferente tratamiento fiscal sobre las prestaciones al personal alienta que se evite su pago, ya que lo encarece y la Secretaría de Hacienda se lleva una mayor parte de lo que desembolsa el patrón, y un menor porcentaje le llega al trabajador¹¹

En contraste, las firmas bien establecidas ofrecen a los empleados las mínimas prestaciones de ley, como el seguro social y aquellas que no lo hacen es porque mantienen otros esquemas con el personal contratado como el de prestación de honorarios.

¹¹ Mónica Ramírez y Arturo Rivero, “Decaen empleos con prestaciones”, en *Reforma*, sección A Negocios, viernes 25 de febrero de 2005.

El Servicio de Administración Tributaria “va contra las empresas que realizan *outsourcing* y que evaden el pago de impuestos y contribuciones en seguridad social. El organismo informó que bajo esquemas de suministro de personas se han detectado conductas de evasión fiscal. La intención del SAT es fiscalizar a 455 contribuyentes”¹²

El *outsourcing* es competencia que se introduce, con base en la efectividad y resultados tangibles, puede herir susceptibilidades en empresas que mantienen empleados inoperantes. Se considera que no elimina puestos de trabajo pero hace menos deseables los que son reemplazados y menos valiosos. Entonces, es proclive a generar empleo. La resistencia al cambio es una barrera ya que los empresarios no están dispuestos a poner su granito de arena para colocar en práctica las mejoras y los adelantos.

Nos concierne a todos y es necesario un cambio de mentalidad en nuestra sociedad debemos involucrarnos en lo que es el *outsourcing*, con esto lograremos: Una mayor participación de hombres y mujeres en la vida económica, política y social del país.

Por ello, empresas mexicanas de *outsourcing* deben emprender retos para elevar el nivel de su competitividad en el ámbito internacional. En tal sentido, los clientes constituyen el elemento vital de cualquier organización. Son pocas las organizaciones que consiguen adaptarse a las necesidades de sus clientes ya sea en cuanto a calidad, eficiencia o servicio personal.

¹² S/a “Negocios en breve”, en *Publimetro*, sección economía, Sección Economía, martes 17 de junio de 2008, p.8.

2.1 Análisis del outsourcing como servicio

De lo anterior se desprende que la decisión de entregar un proceso en outsourcing debe ser consustancial al planteamiento estratégico integral de la organización, es decir, no debe realizarse si su implementación no se articula de manera consistente con las metas y objetivos definidos por la empresa.

En esta medida, el requisito planteado es primordial para determinar la conveniencia de aliarse con un tercero para mejorar el desempeño de la compañía. Un primer paso para esta evaluación es determinar y describir los parámetros estos se establecen sobre la base de la descripción del servicio que se quiere entregar en outsourcing costos, tareas y procedimientos claves. En efecto, la descripción del servicio debe ser desarrollada sobre la base de consideraciones estratégicas y los objetivos fundamentales que conlleva.

Se acudió a las empresas *Bauhaus*, *Besco*, *Eulen* y *Stesso* todas ofrecen *outsourcing* el motivo es conocer el sentir de los empresarios, qué opinión les merece, problemas, temores y aplicaciones. También es recomendable que proporcione al cliente borradores de planes de ejecución como parte de su oferta. No decir la verdad y ocultar información puede estropear una colaboración que debe alimentarse de sinceridad.

Dentro del servicio externo que se prestará hay algunas consideraciones:

- Existirá un nivel de calidad, contará con un manual de estándares de ejecución e informes necesarios para cada uno de los servicios con los niveles de eficiencia esperados. Habrá un comité de seguimiento para observar su cumplimiento: contará con un equipo interdisciplinario, compuesto por un responsable, con personal técnico y especializado para temas puntuales y periódicos.

- Se habilitarán canales para órdenes e incidencias del cliente con niveles de help-desk (vía telefónica) que se podrán resolver problemas de tipo lógico y de conocimiento.
- Un trabajador externo no representa necesariamente, un enemigo o un proveedor de segunda. Estar al día en cuestión de prestaciones laborales. Incluso, la empresa que tenga trabajadores sin seguro social no es candidata para contratar este servicio, ya que en ambas situaciones el apoyo externo podría resultar demasiado caro.
- El outsourcing se ha convertido en una actividad estratégica que tiene impacto en la generación del valor para públicos externos e internos de las empresas como son: empleados, accionistas, clientes, proveedores, organismos reguladores y la misma localidad en que se ubican.
- El principal escollo son los dogmas, pragmatismos, tiene muchas barreras, pero también numerosas fortalezas y oportunidades. Para ello, es indispensable conocer las metodologías apropiadas proveedor, costos, buenas negociaciones, entre otras.
- Un motivo por lo que se puede recurrir al outsourcing es porque una área no funciona bien, esto puede ser por culpa de falta de personal, insumos, o por falta de experiencia en el propio departamento respecto a que es incapaz de dirigirlo adecuadamente, cuando procede de una mala dirección hay que tener en cuenta que el no solucionara la cuestión, antes habrá que solucionar el problema de la dirección estratégica.
- El cliente pide acuerdos a corto plazo en la llamada o póngasele el nombre que sea “prueba piloto”, por un periodo de un mes, tres meses, un año. Lo correcto es por un tiempo de tres años, un quinquenio y diez años siendo este último, el periodo más convincente.
- Cerca del 90% de los empleados cuestionados de las cuatro empresas visitadas tiene una buena opinión sobre el outsourcing.

También existen temores al contratar el servicio por parte del cliente. Como podrían ser:

- 1) Compartir información de la empresa

- 2) Revelación mutua de costo beneficio
- 3) La pérdida de la confiabilidad
- 4) No obtener los resultados esperados
- 5) Hay desconocimiento del proceso de implementación
- 6) No conocer como evaluar los resultados.

En entrevista con la Licenciada Claudia Benítez de Besco comentó: “generalmente las personas tenemos atavismos, estamos acostumbrados todo el tiempo a querer y permanecer “seguros”; no nos gustan los cambios”. He allí que surjan inquietudes tales como:

---¿Cómo pueden conocer nuestras necesidades y lo más conveniente para nosotros?

---¿La confiabilidad de la empresa, en manos de desconocidos?

---¿Son intrusos, no hay que permitir ni optar por esa “herramienta” que tal si dentro de cierto tiempo puede desaparecer del mercado?

---¿Habrá casos de fraude o robo de identidad por parte de empleados de empresas del outsourcing?

----¿Si no nos satisface cómo recobrar y poner en marcha de nuevo nuestras áreas?

Benítez señala que: “la penetración del outsourcing en los diferentes sectores económicos ha sido desigual. Los motivos para esa diferenciación, son distintos en cada caso. En unos podría decirse el marco legal en que se desarrolla; problemas económicos por la dimensión de la que se trataba, y en otros la propia idiosincrasia de los abogados de las empresas en perpetua alerta contra cualquier tipo de innovación”.

Pero ¿qué es servicio? Un servicio es un conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de un cliente. Se define en un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Es el equivalente no material de un bien.

En otro orden de ideas, las nuevas organizaciones serán las que adopten más fácilmente el outsourcing que las tradicionales ya que representa ventajas que se ven reflejados en el retorno de inversión y pudiera resultar más económico al evitar gastos en cierto material, tecnología, capacitación y adiestramiento del trabajador.

Esta tendencia empresarial genera beneficios probados pero no se debe olvidar algunos riesgos consecuentes de una contratación con lagunas jurídicas. El objetivo final de la negociación debe ser lograr el mayor beneficio sin perjuicio de ninguna de las partes. Dicho fin sólo se logra con la conciencia que supone una alianza estratégica en la que ambas partes se verán beneficiadas al expandir sus ventajas en el mercado. En síntesis, el contrato debe caracterizarse por pulir diferencias entre ambas partes y por tener cierta dosis de flexibilidad.

Por ello, el primer paso para contratar un outsourcing es conocer perfectamente a la organización que se va a contratar, pues si no se hace así existen muchas posibilidades de equivocarse en la elección.

Una empresa, a la hora de seleccionar a un proveedor, deberá valorarlo por las siguientes razones:

1. Competencia técnica
2. Solvencia financiera
3. Comprensión del negocio
4. Política y cultura de la empresa¹³.

¿El *outsourcing* será recomendable en todas las áreas? Los expertos mencionan no todo se deja delegar, áreas que hallan sido desarrolladas exclusivamente para la empresa no es conveniente dar a terceros a no ser que tenga un estricto control sobre el proceso, que dijéramos no es muy aconsejable.

Las actividades que no se deben subcontratar se encuentran: La planeación estratégica, finanzas corporativas, administración de calidad, ventajas competitivas y control de proveedores.

¹³ Emilio, del Peso Navarro, Op, cit, p.35.

Es de considerar que las características de contratación exigen una perfecta coordinación entre contratante y contratado, así como la existencia de unas garantías por parte de este último de que se va a prestar correctamente el servicio. Se debe dejar claro que la calidad en el servicio al cliente es la oportuna, correcta y de total satisfacción a sus necesidades. Tampoco no hay que prometer ni ofrecer cosas que no están estipuladas dentro del contrato.

Las características básicas del contrato son:

1. El alcance del contrato es a la medida, es decir, podrá ser tan amplio como lo deseen las partes contratantes. Se debe establecer las responsabilidades de ambas partes en cualquier aspecto a nivel de servicio actual y futuro.
2. Asimismo, la resolución (finalización), el establecimiento de salidas programadas antes de cumplirse el plazo acordado, así como los periodos de preaviso en caso de cancelación del servicio.

En caso de que el contrato vigente ya no cubra las necesidades del cliente, se debe realizar uno nuevo en donde se especifiquen las cláusulas, así como los servicios requeridos.

¿Cómo es el sistema de contratación de outsourcing? Tiende a usarse para componentes de proyectos específicos, normalmente para ser ejecutados en corto plazo. Los convenios que tienen mayor alcance de la administración de actividades a firmarse son por periodos entre 3 y 10 años; no se orientan sólo a labores de bajo nivel, eventualmente entregan actividades no esenciales y repetitivas, pero también pueden llegar a ser una asociación donde se comparte el riesgo y utilidades. Lo ideal es que sea válido durante años y flexible para que la administración pueda cambiar los requisitos; y el proveedor de los medios con los que lo ofrece.

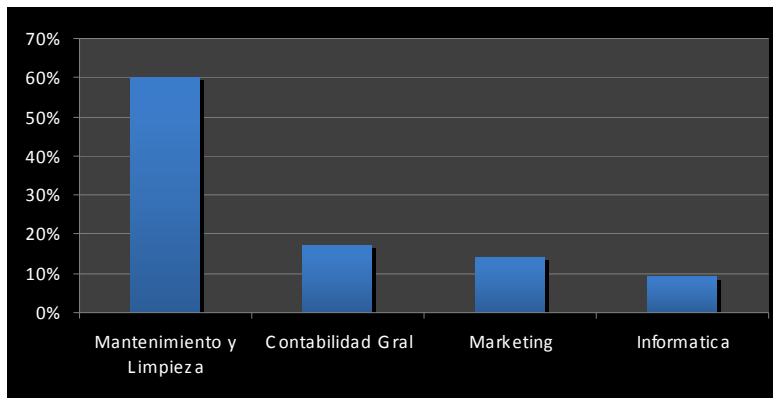
En efecto, en todo proceso existen aspectos negativos que forman parte integral del mismo, no queda exento de esta realidad como un estancamiento en lo referente a la innovación por parte del proveedor externo y;

- a) La empresa pierde contacto con las nuevas tecnologías que ofrecen oportunidades para innovar los productos y procesos.

- b) La empresa externa existe la posibilidad de que los use para empezar una industria propia y se convierta de proveedor a competidor.
- c) El costo ahorrado con el uso puede que no sea el esperado.

El mercado de outsourcing según la SE. A continuación:

Mantenimiento y limpieza	60%
Contabilidad general	17%
Marketing	14%
Informática	9%
Total=	100%



Fuente: SE. 2006

¿Cuánto cuesta obtener el servicio? Para exponer los costos existe un hermetismo. El Licenciado Raymundo Brito de Eulen señaló que “los trabajadores externos no son empleados pagados de la empresa que de hecho presta el servicio. En la limpieza integral la tendencia es que se cobrará por el número de elementos, o bien m2 y en mantenimiento (lo técnico) es por la infraestructura del cliente se cubrirán por mensualidades vencidas; para efectos de facturación. Por supuesto, con mano de obra y personal capacitado, con insumos de acuerdo a lo solicitado”.

En está investigación fue difícil obtener precios reales por parte de empresas de outsourcing. Tanto éstas como clientes no permiten un conocimiento sobre este tipo de información justificándose como interna ya que se le considera confidencial y no puede ser del conocimiento público por la propia seguridad de la empresa.

2.2 Empresas que tienen el servicio

¿A quién se le puede ofrecer los servicios de outsourcing? A corporativos, oficinas, recintos, laboratorios, industrias en general y parques industriales, hoteles, restaurantes, hospitales, clínicas, centros educativos y comerciales, tiendas de autoservicio, clubes deportivos, estadios, centros de diversión y de espectáculo, mantenimiento de edificios y estacionamientos, incluso a nivel residencial.

La empresa en su más simple acepción significa: actividad en la cual varias personas cambian algo de valor, bien se trate de mercancías o servicios, para obtener una ganancia o utilidades mutuas.

Un dato significativo según el INEGI, sobre el impacto del outsourcing en la economía es que entre 1997 y 2000, esta industria se duplicó en tamaño, a pesar de la resistencia de los clientes potenciales que consideraban riesgoso encomendar sus actividades a terceras personas, que aunque contaban con la especialización correspondiente, tal vez no contaban con el compromiso para atender las necesidades de la empresa, por lo que los convenios sólo incluían funciones de poca relevancia como servicios de limpieza y de seguridad.

En 2006 *Bauhaus* empresa de servicios externos de mantenimiento y limpieza integral, entre otros ha concluido que promueve los factores de producción, a partir de la armonización de sus respectivos intereses así que el 65 por ciento de sus clientes HSBC, aseguran que sus costos se redujeron en un 50 por ciento y además están accediendo a habilidades competitivas y que la calidad de su servicio aumentó, al igual que su capacidad para responder a las necesidades del mercado.

De este modo, *Stesso* es una empresa dedicada a brindar servicios de mantenimiento, limpieza y recepción, a otras empresas. Ivonne Bernal gerente de operación argumentó lo siguiente:

El outsourcing es cuando una empresa se encarga de contratar, administrar y supervisar ciertas operaciones del personal a otras

empresas. La finalidad es eficientar a las organizaciones, y que se despreocupe el ejecutivo del reclutamiento, selección, anuncios, entrevistas capacitación, rotación, ausentismo, compra de materiales de trabajo, etcétera. El personal es el idóneo ya sea fijo o temporal. Contamos con el proceso de reclutamiento y selección de personal para recursos humanos en otras empresas.

El contrato para el cliente es de por lo menos treinta días o por tiempo indeterminado.

Principales clientes: Afore XX, Emenegildo Zegna, Jugos del Valle, Seguros Bancomext, Instituto Anglo Americano, Universidad Iberoamericana, entre muchos otros.

Indicó, Bernal que en los últimos tiempos el rubro limpieza ha crecido por ser un nicho de los menos celosos por ejecutivos. El outsourcing se convierte en una forma popular y beneficiosa de hacer negocios y dejar de ser empresas con el lema “todo en casa” y no tener que desplazarse ni invertir en costos de instalaciones de sucursales y conocimiento. Para eso existe el proveedor externo que posee la infraestructura y el conocimiento necesario para llevarlo a cabo.

Las compañías enfocadas a proveer soluciones de gestión de recursos humanos ayudan a que la empresa diseñe la arquitectura más adecuada para la organización; que puedan mantener actualizado en tiempo real la base de datos del capital humano; también les permite identificar la competencia de equipos e individuos o planear y ejecutar mejores estrategias de recursos humanos.

Afirma, Bernal que existen soluciones que habilitan a las empresas en la atracción y contratación de mejores candidatos; es decir desarrollar el talento humano de la organización; optimizar procesos de aplicación de evaluaciones, alinear y gestionar el desempeño; analizar y diseñar esquemas competitivos, entre otros elementos.

Consuelo Curiel de Besco es una empresa de outsourcing señala que proporciona la limpieza integral de inmuebles, lavado de vidrios interiores y exteriores, pulido de pisos de madera y mármol, limpieza de equipos de cómputo, tratamiento de muebles de madera y desengrasado de estacionamientos, aseo en cocinas integrales y cajeros remotos, etcétera, a sus respectivos clientes. Clasificando sus multiservicios así:

Pisos	Servicios	Electromecánicos	Sistemas
<ul style="list-style-type: none"> • Fabricación • Instalación • Transportación • Renivelación • Limpieza • Diferentes tipos de placas • Soportería • Accesorios 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento a equipos de aire acondicionado • Mantenimiento integral esencial • Mantenimiento integral universal • Mantenimientos Preventivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Aire Acondicionado (Precisión y Confort) • UPS (Sistemas de Energía Ininterrumpida) • Reguladores de Voltaje • Supresores de Picos • Cableado eléctrico 	<ul style="list-style-type: none"> • Detección y supresión • Control de Accesos • CCTV (Circuitos Cerrado de Televisión) • Sistemas de control.

Verbigracia, Manpower y Adecco se encargan de administrar ciertas áreas asumiendo la total responsabilidad laboral y administrativa. El cliente tramita únicamente una factura de prestación de servicios deducible de impuestos, liberándose de pesados trámites administrativos.

Para Manpower, una premisa es generar un mejor entendimiento de las necesidades y metas de sus clientes, así como atraer y retener gente de alta calidad y a largo plazo. Uno de los grandes desafíos de los empleadores es colocar a la persona correcta en el trabajo adecuado, así como reclutar personal con las habilidades apropiadas para el puesto.

Muchas empresas optan por el outsourcing, la gubernamental no se queda atrás en este aspecto. La diferencia consiste en que la dependencia de gobierno se basa en licitación que se postula a concurso para que "X" compañía ingrese a prestar un servicio ya sea anual o bianual, donde se resuelven los costos y el número de empleados.

En 2007 la Procuraduría Federal del Consumidor (Profeco) tiene bajo licitación a *Limpia Tec* y mantenimiento a *Selman*.

A continuación se presenta algunas empresas que optan por servicios externos:

- *HSBC y Banorte* convenio con *Bauhaus* para el servicio de mantenimiento y limpieza.
- *Bancomer* recurre con *Limpieza San Rafael*.
- Tiendas departamentales y autoservicio: *Suburbia, Palacio de Hierro, Liverpool, Sears, Wal- mart*, recurren a diversas compañías para limpieza integral.
- *Editorial Santillana* contrata servicios externos en el rubro seguridad, limpieza y recursos humanos.
- *Reforma y El Universal*, emplean el outsourcing subcontratando a terceros: limpieza y recursos humanos
- *Telcel, Office Depot*, recurre a empresas externas para el servicio de limpieza, mantenimiento y staff.
- *Cinemex* recurre a empresas para el servicio de seguridad y limpieza.
- *El globo* (mantenimiento en general)
- *Block Buster* (mantenimiento en general)
- *Star Bucks Coffe* (mantenimiento en general)
- *MVS* (call center y limpieza)

Según lo expertos Claudia Benítez (Besco), Raymundo Brito, Nabila Bermúdez (Eulen), e Ivonne Bernal (Stesso) argumentan que empresas de todos los tamaños recurren al outsourcing y la proporción es cada vez más alta. El costo fiscal que enfrentan las grandes compañías influye para que éstas prefieran modificar sus esquemas de subcontratación y prestaciones. La tendencia de menos empleados con prestaciones se observa más para las grandes corporaciones

3. Caso de Bauhaus: ejemplo del outsourcing

En *Bauhaus*, la atención es las 24 horas, los 365 días del año, ya que se tienen identificadas las implicaciones y consecuencias de tener alguno de los equipos o instalaciones fuera de servicio o de operación. Se resuelve cualquier problema, la atención de servicio es: 2 horas para urgencias o servicio extraordinario hasta 180 horas. Los horarios son flexibles y de acuerdo a las necesidades del cliente se dice que es la cristalización del refrán -zapatero a tus zapatos-.

En mantenimiento se cuenta con una división las denominadas partidas y subpartidas en donde el cliente puede diseñar su contrato según sus necesidades, o por lo menos esa es la idea que la empresa vende. Siendo las siguientes:

Partidas:

Instalaciones eléctricas

Cometida (directamente de la calle)

Alumbrado

Anuncios

Planta de emergencia

Aire acondicionado

Equipos

Dúctos

Controles

Seguridad

Control de acceso

Sistema contra incendio

Hidrosanitario

Hidráulico

Sanitaria

Publicidad

Anuncios

Imagen corporativa

Fumigación

Conservación

Albañilería

Acabados

Impermeabilización

Herrería

Cancelería

Carpintería

Cerrajería

Mobiliaria y accesorios

Cortinas metálicas

Perecederos

Esta empresa cubre distintas necesidades. Sin dejar de soslayar, el servicio puntual y especializado aunque la instalación quede en estado provisional, es decir, lo importante no es dejarla como estaba con los elementos que se dispongan o mejor antes de la avería o problema, sino minimizar el tiempo que dura ésta.

Se rige por una política de calidad:

- Cumplir al 100% programas de mantenimiento y limpieza
- Cumplir el 98% la atención de reportes (clientes) en el tiempo acordado
- Eliminar al 100% costos por deductivas
- No perder clientes por mala calidad.

Es política de *Bauhaus* exigir la cooperación y participación total del personal en la medidas adoptadas por la empresa para prevenir riesgos y ofrecer seguridad en las operaciones de mantenimiento preventivo y correctivo. Sin embargo, nadie esta excepto de los accidentes tanto los técnicos y aseadores son proclives a constantes riesgos laborables siendo las causas y experiencias siguientes:

- Distracciones o tremendos sustos
- Vestimentas inseguras o inadecuadas
- Material o equipo defectuoso

- Cargar o colocar objetos de forma insegura
- Trabajar cerca de maquinas o aparatos en movimiento

Es elemental que se mencione la seguridad en el trabajo, ya que el saber puede llegar a ser la diferencia entre salir bien librados de un posible accidente, o formar parte de una estadística. Para poder realizar un buen plan de mantenimiento hay que cubrir, entre otros;

- Mantenimiento de las instalaciones
- Complementos de manutención
- Verificador y recepción del material
- Formación técnica del personal de mantenimiento

Para conseguir estos objetivos es necesario conservar la instalación y puede hacerse con: mantenimientos preventivos y reparando las averías. Toda instalación con máquinas, elementos y fluidos que la constituyen, está sujeta a problemas y deficiencias tales:

- Desgastes de piezas
- Rotura
- Mala utilización. Otros

Una vez realizada una instalación con un costo, que ha supuesto una inversión, hay que rentabilizarla mediante la consecución tal como:

- Operatividad. Instalación dispuesta en todo momento
- Buen rendimiento
- Eliminación de paradas
- Mínimas averías

En charla con Melesio Hernández técnico dice: “cumpló al 100 por ciento los trabajos haciéndolos en tiempo y forma se requiere de recursos altamente calificados por parte del cliente. Nos evalúan en el departamento de calidad en donde se supone que el procedimiento y el formato para calificar el servicio, da la posibilidad de identificar las áreas de oportunidad de mejora del mismo, se evalúan cuatro factores: satisfacción del cliente, evaluación de nosotros los

técnicos, atención de reportes y actitud de servicio; con calificaciones del 1 al 5 donde 1 es pésimo, 2 es malo, 3 regular, 4 es bueno y 5 es excelente”.

--¿Cómo se transportan para acudir a realizar un servicio?

Por unidades (carros y camionetas) salimos las cuadrillas nos trasladamos a la atención de un servicio de un punto a otro. Estamos delimitados por zonas, hay que tomar todas las precauciones necesarias desde revisar la unidad, el material, vale gasolina, prever tráfico, etcétera.

En entrevista con Licenciado José Luís Flores ejecutivo de Bauhaus dice: “Nos hemos ido desarrollando con evolución industrial, económica y social tenemos los ojos bien puestos en nuestros clientes y las grandes empresas. Somos un valor agregado, nos consideramos flexibles para adaptarnos a condiciones fluctuantes del mercado: proactivos, con maquinaria la no obsolescencia y capacidad de prácticas, que permita la consecución de un crecimiento, perfeccionamiento, optimización y mejora continua en todos los ámbitos”.

Se proporciona eficientemente el servicio a través de todos sus componentes para darle cada día mayor fama ante los clientes y sus propios empleados, mejorando cada vez más en la calidad buscando el abatimiento de los costos en materiales y refacciones para mejorar los precios, a fin de ser favorecidos por los usuarios. La técnica evoluciona de forma constante y con ella debe evolucionar el técnico.

La ventaja de tener a los clientes satisfechos, es que a su vez, ellos recomendarán el servicio, y gracias al nivel de familiaridad que existe entre ellos, crearán y, luego incrementaran una reputación positiva y creíble de la empresa en el mercado, generando un círculo ambicioso (recomendación de boca en boca). La consecuencia producir altos niveles de rentabilidad, para ello hay que cultivar la atención, cuidado y los comentarios positivos sobre la empresa.

Gracias al acercamiento en la empresa Bauhaus se conoció qué es, lo qué hace, y se palpo el rostro humano de los trabajadores.

3. 1. ¿Qué se hace en Bauhaus?

Se hace el servicio de mantenimiento y tiene principalmente dos formas de operar: mantenimiento correctivo y preventivo.

- Mantenimiento correctivo: Se maneja por medio de reportes, los cuales son levantados por los gerentes de los puntos de atención indicando el desperfecto a arreglar
- Mantenimiento preventivo: Como su nombre lo dice, se da cuando no hay un reporte levantado, los jefes inmediatos programan las sucursales que les corresponden de tal manera que se visite una vez al mes a todos los puntos de atención para aplicarles el mantenimiento preventivo y corregir los pequeños detalles que se pueden ofrecer, con el fin de que no llegue a ser causa de un mantenimiento correctivo.

En los mantenimientos preventivos y correctivos la persona encargada de organizar y planear es el ingeniero de servicio y en limpieza es el supervisor, ambos harán las visitas periódicas para revisar, evaluar y mostrar las posibles observaciones en el desempeño del personal por medio de preguntas al cliente (gerente) de la empresa, ejemplo: HSBC, pastelerías El Globo, alguna tienda de autoservicio, etcétera.

Miguel Sánchez Aguirre, técnico. ¿Qué es mantenimiento? Responde que hay dos tipos de mantenimiento: primero el que consiste en actividades necesarias para establecer un servicio cortado o deteriorado por un fallo de algún elemento de instalación. En el mantenimiento correctivo, ahí se implementan medidas, acciones necesarias para dejar la instalación en el estado que se encontraba antes. El preventivo: simplemente conservar la vida útil de inmuebles. Radica en efectuar determinadas revisiones a los elementos de una instalación con independencia de que se hayan averiado o funcionen correctamente.

Miguel ¿Qué te satisface de tu oficio?

---La verdad, mi capacidad como técnico. Los clientes levantan reporte llaman por cosas que según ellos están mal, cosa que repercute en la empresa, o personal que pudiese trabajar en un servicio que realmente lo requiera. Se atiende un reporte conforme a cuadrillas en un tiempo determinado de atención, tomando en cuenta las horas laborables del cliente como hábiles, es decir, si el tiempo de garantía son 24 horas y el punto de atención trabaja de 9:00 am a 7 pm, siempre se trata de resolver a la brevedad posible.

Así el ingeniero de servicio cuenta con una o dos cuadrillas de trabajadores (técnicos), los cuales son los que visitan la sucursal HSBC tanto en el mantenimiento preventivo como en el correctivo. En muchos casos el ingeniero divide a sus cuadrillas, una para los correctivos y otra para los preventivos.

Por otra parte, existe un área llamada mesa de reportes. Aquí el reporte quedará atendido poco después del medio día del 3er día, posteriormente se canaliza a las zonas las cuales están divididas por catorce sectores según su ubicación, es a partir de este punto donde el ingeniero de servicio los organiza y debe de atenderlos antes de que se cumpla el tiempo de garantía de atención.

Cabe mencionar, que el sistema que es utilizado en la mesa de reportes registra el tiempo de garantía de atención otorgado por el Centro de Atención a Usuarios (CAU),¹⁴ si no se “cierra” es decir, si no se registra que fue atendido y aceptado por el gerente del punto de atención antes de la fecha límite, ese reporte se escalará, lo que significa que no fue atendido o no se terminó el trabajo en la fecha acordada y significa mal desempeño para el ingeniero de servicio.

¹⁴ CAU (Centro de atención a Usuarios) call center que el banco utiliza como herramienta para poder determinar el tiempo de atención, si se escalan los reportes o si son rechazados.

Mesa de reportes monitorea, verifica el cumplimiento de los programas, proyectos, la recepción de solicitudes de servicio, el seguimiento de cada uno y la emisión de todo tipo de reporte por inmueble, servicio, especialidad y ubicación. Para cada problema o avería se capturan datos. Ejemplo:

N° de reporte:	
Fecha:	
Hora:	
N°de Suc.	
Ubicación:	
Teléfono (s): Fax	e-mail:
Nombre de la persona (quién reporta):	
Cargo:	
Solicita atención de:	
Categorización:	
Tiempo de respuesta o solución:	Vencimiento (calendarización)
Acuse impresión:	
Acuse recibo:	

Esta área es responsable de proporcionar las órdenes generadas (reportes) a los supervisores y técnicos. Conformando el “cierre” con la captura en la bitácora del servicio hecho, preguntando algunos datos como nombre de quién da el visto bueno. Por último, se le proporciona al técnico un número de folio con el fin de que no quede escalado y sustentar el trabajo con la correcta ejecución como objetivo primordial.

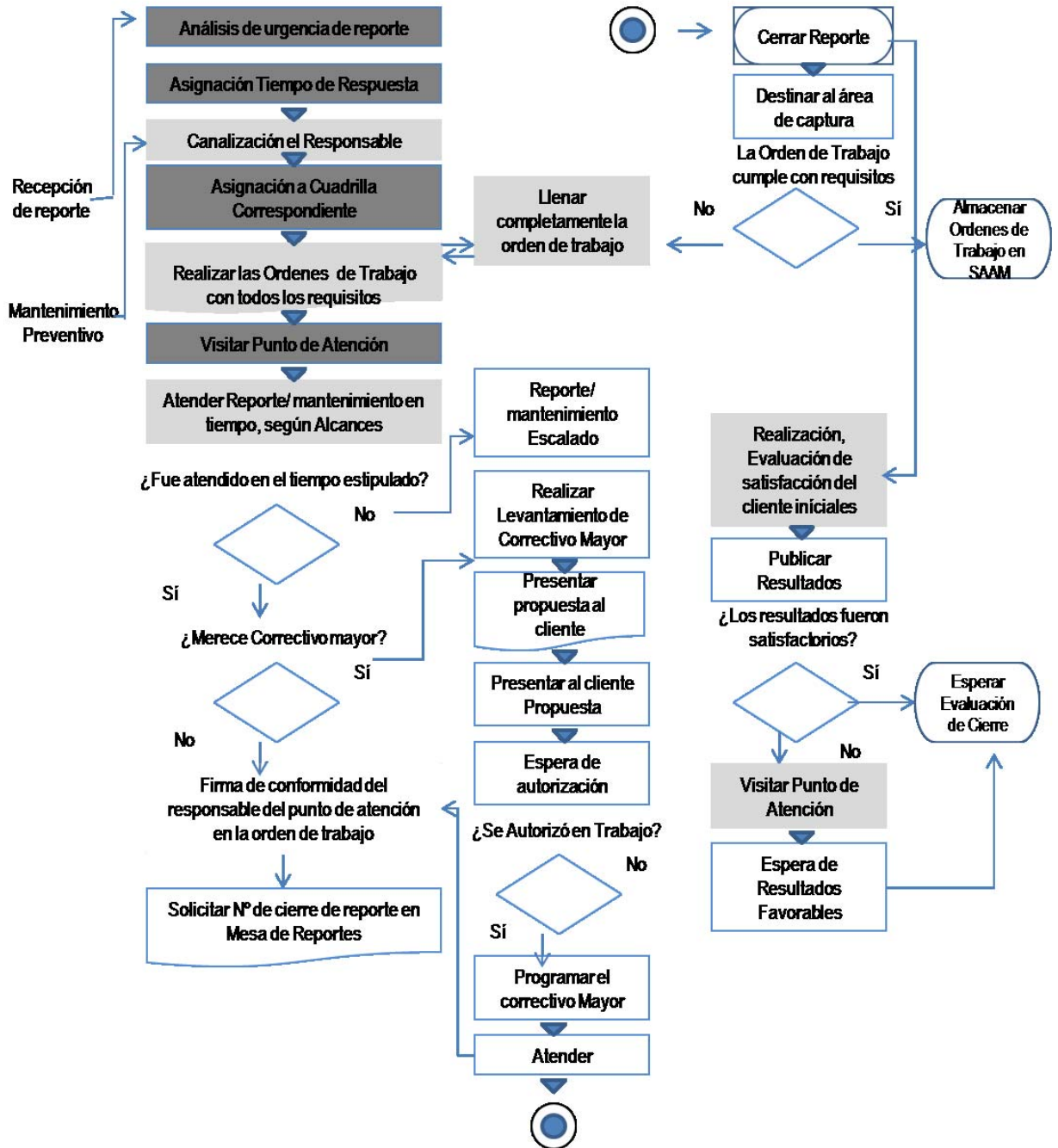
Respecto al servicio de limpieza integral se maneja por reportes y sólo se levanta por vía telefónica, se pueden dar por dos motivos principales; el primero es para reportar que el personal asignado no se presentó y solicitar un comodín, y la otra razón puede ser porque el material correspondiente a ese mes no se les haya entregado sólo le puede dar a cada sucursal la cantidad de material que el cliente autorizo en el contrato mensualmente. Cabe aclarar, que la cantidad y fechas de está distribución dependen del contrato firmado por cada uno de los clientes.

A continuación tareas de un supervisor de limpieza:

- Programar, coordinar las limpiezas adicionales (semanal y mensualmente)
- Verificar el cumplimiento de las labores de limpieza
- Apoyar al personal en funciones
- Supervisar el consumo y abasto de los materiales.

A continuación, proceso de atención a reportes y mantenimientos:

Proceso de Atención a Reportes y Mantenimientos



En el apartado 2.1 denominado análisis del outsourcing como servicio se había señalado el tema de la contratación. En vista, de lo anterior el asunto del contrato es muy específico para cada uno de los clientes, ya que en ocasiones se tiene mayor libertad en cuanto al presupuesto, alcance, tiempo de autorización. Generalmente se cobra una cantidad y se estipula cuántos puntos de atención se van a contemplar y servicios que se incluirán.

Asimismo, la iguala¹⁵ que se le cobra al cliente, tiene contemplado las visitas del mantenimiento preventivo. Pero, las visitas de mantenimiento correctivo tienen un costo adicional sin tomar en cuenta la materia prima que se pueda utilizar para atender ese reporte. Veamos: un gerente del HSBC de la sucursal Del Valle levanta un reporte vía CAU sobre algunos plafones rotos, entonces se hace la visita para ver cuál es el problema. Por poner un ejemplo, se requieren 5 plafones más, la reparación entra en la iguala. Si la avería reportada excede el límite establecido en el contrato, ese trabajo pasaría automáticamente al área de correctivos mayores, donde se presentaría la estimación sobre el trabajo a realizar, contemplando la mano de obra de manera independiente a la iguala.

De hecho, el trabajo de correctivos mayores es un servicio opcional que se le da al usuario, una vez que está presentada la estimación del costo, el cliente puede decidir utilizarlo o no o quizás buscar otra opción.

Sin dejar de soslayar, que el trabajo de correctivos mayores representa mayor margen de utilidad, se cobra de manera diferente. Por lo anterior, la empresa debe de ofrecer una adecuada estimación con la finalidad de concluir con ese trabajo.

Servicios continuos por contrato:

- Limpieza integral de inmuebles
- Lavado de vidrios exteriores altos
- Lavado de alfombras

¹⁵ IGUALA: Cuota que se le cobra mensualmente al cliente por cubrir el alcance del servicio, estipulado en el contrato.

- Pulido de pisos (mármol, madera, loseta)
- Mantenimiento de Jardinería
- Fumigación
- Limpieza de estacionamientos
- Limpieza de equipo de cómputo
- Tratamiento de muebles de madera
- Lavado de marquesinas
- Lavado de postes de publicidad

Se utilizan productos biodegradables e inofensivos siendo los siguientes: concentrado de insumos materiales (limpieza integral): polvo limpiador, aromatizantes, bolsa para basura 1.20 x 90 metros, bomba de hule para WC, cepillo de plástico y cristal, cera para piso, hipoclorito de sodio (cloro), cubeta, cuñas, detergente, escoba de mijo y de plástico, fibra negra y verde, jalador de 60 centímetros, jerga, liquido para mops, lustrador de muebles, master para lavar vidrios, mechudo de ½ kilo, papel higiénico estándar y jumbo, liquido multiusos con aroma a pino, plumero, quitasarro, recogedor, shampoo para manos, limpia metales, piedra pómez, shampoo para alfombra, bases para pulidora de 19", entre otras.

Bauhaus, tiene un importante papel en el mundo outsourcing.

3.3 Servicio que se presta

La ejecución del mantenimiento se llevará a cabo con el número de técnicos y operarios adecuados, incluye los equipos, herramientas suficientes y adecuadas así como mantener un stock de consumibles y refacciones menores necesarias para el funcionamiento de las instalaciones y equipos tales como: aceites, grasas, estopas, tortillería, cintas de aislar, pintura, fusibles.

En caso de que requiera algún servicio extraordinario o de emergencia, se dará respuesta de atención en un tiempo máximo de dos horas a partir de la recepción y acuse del reporte. En caso que se requiera un correctivo mayor hay que efectuar una cotización de materiales y mano de obra dentro de las primeras 24 horas si se trata de un día entre semana a la notificación del desperfecto y en 48 horas si el estrago se presento en fin de semana.

Limpieza corporativa:

Es un servicio especializado en las áreas de limpieza integral, jardinería y fumigación

Alcances

- Limpieza integral de inmuebles
- Lavado de vidrios interiores y exteriores
- Lavado de alfombras
- Pulido de pisos de madera y mármol
- Limpieza de equipos de cómputo, técnico y de trabajo
- Tratamiento de muebles de madera y en general
- Limpieza de mobiliarios
- Lavado de pisos de cerámica
- Desengrasado de



- estacionamiento
- Limpieza de vidrios altos
- Limpieza de cocina integrales
- Limpieza de cajeros remotos

Programa de limpieza integral en HSBC.

Área a limpiar	Frecuencia					
Pisos	Diario	Semanal	Quincenal	Mensual	Bimestral	Trimestral
Mármol Granito o Mosaico:						
Mopeado y trapeado	Constante					
Lavado profundo		X				
Rebrillado			X			
Pulido				X		
Loseta Vinílica o interceramic						
Barrido y trapeado	Constante					
Lavado profundo		X				
Encerado			X			
Alfombras						
Aspirado	Constante					
Desmanchado		X				
Lavado				X		
Escaleras						
Barrido y trapeado	Constante					
Limpieza		X				
Azoteas						
Lavado				X		
Pisos de cemento (estacionamientos, explanadas y banquetas)						
Barrido	Constante					
Lavado					X	
Área a limpiar						
Frecuencia						
Vidrios y Canceles	Diario	Semanal	Quincenal	Mensual	Bimestral	Trimestral
Interiores de oficina						
Limpieza	X					
Lavado			X			
Exteriores de inmuebles						
Lavado						X
Canceles						
Limpieza						X
Área a limpiar						
Frecuencia						
Puertas y Muros	Diario	Semanal	Quincenal	Mensual	Bimestral	Trimestral
Puertas de madera						
Limpieza	X					
Encerado				X		
Puertas de cristal						
Limpieza	X					
Lavado				X		
Muros						
Limpieza	X					
Lavado, desmanchado		X				
Elevadores						
Limpieza	X					
Lavado		X				

Cancelería metálica

Limpieza	X					
Lavado				X		

Persianas

Limpieza		X				
Lavado				X		

Herrería

Limpieza			X			
----------	--	--	---	--	--	--

Puertas y ventanas (de herrería)

Limpieza		X				
----------	--	---	--	--	--	--

Sanitarios

Lavado	3 X día					
Desinfección (lavado profundo)		X				

Recolección de basura

Retiro a contenedores	X					
-----------------------	---	--	--	--	--	--

Programa de mantenimiento preventivo y correctivo al equipo de aire acondicionado. A continuación:

Equipo	Rutinas de Mantenimiento	Frecuencia
1. Unidades de ventana y equipos mini-split	-Verificación del estado general y parámetros de operación	Diario
	-Limpieza de la unidad, aspirado y lavado de filtro de aire y filtro foto catalizador -Revisión de alimentación eléctrica -Revisión del compresor, evaporador y condensador -Verificación de temperaturas -Recarga de gas refrigerante R22	Bimestral
2. Extractores atmosféricos de aire	-Verificación del estado general y parámetros de operación	Diario
	-Limpieza de ventiladores -Lubricación de ventiladores Pintura de cuerpo exterior	Bimestral
3. Extractores mecánicos de aire	-Verificación del estado general y parámetros de operación	Diario

	<ul style="list-style-type: none"> -Comprobación del voltaje de la corriente de alimentación -Ajuste de las conexiones eléctricas del interruptor -Verificación si los fusibles del interruptor son los adecuados. <p>Interruptor termo magnético</p> <ul style="list-style-type: none"> -Verificar, limpieza y ajuste de los platinos de los arrancadores -Apretar todos los tornillos de la unidad 	Bimestral
4. Unidades paquete	-Verificación del estado general y parámetros de operación	Diario
	<ul style="list-style-type: none"> -Comprobar operación -Voltaje fase 1-2 -Voltaje fase 2-3 -Voltaje fase 3-1 -Amperaje -Toma de temperatura -Presión de succión -Presión de descarga -Resistencias de Carter -Interruptor de alta presión -Interruptor de baja presión -Contactores -Verificación del deshidratador -Verificación de la válvula de expansión -Revisión del compresor 	Bimestral
5. Unidades lavadoras de aire	-Verificación del estado general y parámetros de operación	Diario

Ahora bien, se mostrará otro programa:

Programa de mantenimiento a instalaciones eléctricas de baja tensión

Equipo	Actividad	Frecuencia
Tableros generales Tableros de distribución Centros de carga y tableros de control	-Lecturas de voltaje y amperaje* -Verificar temperaturas de interruptores -Apretar conexiones eléctricas	Tres veces durante la vigencia
Interruptores de seguridad	-Lecturas de voltaje y amperaje* -Revisar, apretar, ajustar y lubricar contactos y partes móviles -Verificar el estado físico de los fusibles.	Tres veces durante la vigencia Dos veces durante la vigencia Tres veces durante la vigencia
Alumbrado	-Cambio de luminarias de todo tipo -Cambio de balastras, bases, socket, empaques	Diaria, al detectar o recibir reporte de falla Variable
Arrancadores y contactores	-Lecturas de voltaje y amperaje -Revisar y apretar conexiones -Limpieza y ajuste de platinos	Tres veces durante la vigencia Tres veces durante la vigencia Dos veces durante la vigencia
Fotoceldas	-Limpieza de la unidad -Revisión y apriete de conexiones eléctricas Orientar la fotocelda	Dos veces durante la vigencia
Contactos y apagadores	-Revisar conexiones eléctricas -Tomar temperatura y en su caso corregir anomalía -Revisar que las unidades estén completas y bien fijadas	Mensual de acuerdo a calendario Según necesidades
Pintura	-En las áreas y equipo que se requieren	Según necesidades Variable
Diagnóstico de la totalidad de la instalación del inmueble	-Presentación de un informe detallado sobre la situación de las instalaciones y componentes, con identificación de problemas, sus posibles soluciones o mejoras y sistematización de las mismas.	Al inicio y al final del servicio, a realizarse dentro del primer y el último mes de vigencia.

Por otra parte, en entrevista con la Licenciada Fernanda Fuentes Valencia, gerente general del HSBC ubicado en Paseo de la Reforma 156 mezanine colonia Juárez. Mencionó:

¿Cuál es su opinión del servicio que ofrece Bauhaus?

---Yo creo que es bueno más no excelente, es eficiente para darnos soluciones a los problemas que no son propios del giro del banco. La mayoría del personal cumplen con su trabajo específicamente en limpieza no hay queja ya que tenemos a una señora muy trabajadora hace bien el aseo, es muy agradable. Pero, como todo en la vida hay quién dice que no hace bien su labor. Lo que pasa es que algunos compañeros prohíben que se les toque su lugar; que no se les sacuda porque se mueven cosas o que tal si se les pierde algo, o simplemente les molesta el sonido de la aspiradora.

¿Qué se busca al contratar servicio de outsourcing?

---Buscamos eficiencia que nos arreglen lo más pronto posible las cosas. A todos las personas nos gusta ser tratados con amabilidad y cortesía algunos técnicos son descorteses cuando se les da una indicación hacen muecas, mal encarados, vienen con prisa. Aunque no es siempre.

No se debe olvidar que entre más familiarizados estén con la buena reputación y nombre de Bauhaus, mayor será la capitalización de la compañía. El objetivo primordial debe ser el contar con gente entregada, satisfecha y comprometida quien ponga su granito de arena y que en realidad se vea ese grano que es y será fortalecido por los superiores y por los mismos usuarios, harán que el esfuerzo y el cumplimiento de lo que parezca una rutina, sea realmente gratificante y verlo plasmado como resultado en la imagen ante los clientes actuales y futuros.

La invitación es que cada día nos esforcemos intensamente en dignificar nuestro trabajo; a promover la honestidad, fomentar el manejo eficiente y mostrar una total transparencia en todo lo que hagamos, con esto lograremos desarrollarnos mejor.

Bauhaus cuenta con diversos multiservicios en las siguientes empresas:



- Bauhaus brinda el servicio de pulido del piso a las cafeterías “Starbucks Coffee” para delimitadas zonas de la ciudad de México. A partir de noviembre de 2005 hasta el día de hoy. También, la pastelería “El Globo” cuenta con el servicio profesional del pulido del año 2000 hasta la fecha.
- Bauhaus brinda el servicio profesional de limpieza integral desde 1997 a la fecha, a algunos laboratorios Chopo. Algunas de sus principales funciones: limpiar consiste en trapear, barrer, lavado profundo, desmanchado, lavado de sanitarios, la recolección de basura acumulada en diferentes áreas, etcétera.
- Además, desde 1993 hasta la fecha tiene a su cargo el servicio de mantenimiento y limpieza integral a todas las mil 400 sucursales de HSBC y cajeros automáticos.
- En Banorte desde 1995 hasta la fecha el mantenimiento preventivo-correctivo se realiza en equipos de aire acondicionado en lo que respecta a: enfriadores de agua, lavadoras de aire, extractores y ventiladores, mini split, fan and coil, manejadoras de aire, sistema eléctrico (arrancadores, control y tableros de alimentación), ductos y difusores, torres de enfriamiento, equipos de precisión.

4. Definición de Comunicación Organizacional

Las empresas están pasando por una etapa donde la competencia es cada vez mayor se ven obligadas a evolucionar, a redoblar esfuerzos y buscar estrategias que las hagan permanecer. Cualquier organización que venda un servicio, no podrá alcanzar el éxito si no dirige sus actividades teniendo en consideración las necesidades de los consumidores y/o usuarios, entre otros.

Los trabajadores pueden transmitir confianza entre sí, por medio del establecimiento de relaciones armoniosas, positivas y productivas, comunicarse de manera efectiva y generar relaciones de colaboración e irán de la mano con un paradigma triunfador caracterizado por impulsar la cultura de trabajo y de servicio: equipo armonioso, aprendizaje e innovación.

Tomar conciencia de la importancia estratégica de los flujos informativos y procesos comunicativos, en la vida productiva del sistema organizacional, es un paso trascendental e importante. Pero, además de ello, las personas que laboran en la empresa independientemente de su nivel jerárquico y función, deben saber comunicarse de forma efectiva, a través del desarrollo de habilidades comunicativas.

La comunicación organizacional es campo fértil en un ambiente que estimula la creatividad; esto es alentado por un libre flujo de ideas, de una actitud positiva y persuasiva en todos los niveles, y por último una actitud de escuchar por parte de la gerencia. La comunicación organizacional puede ser:

- Interna: Personal de la empresa y directivos.
- Externa: Personal relacionado externamente con la empresa: accionistas, proveedores, distribuidores, competencia, etcétera.

De acuerdo con Gerald Goldhaber, menciona que la comunicación organizacional no es una opción elegible por los empresarios es una necesidad “la comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de red de relaciones interdependientes”¹⁶. Este autor, describe su definición, a través de estas premisas:

1. La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado proyectado al medio ambiente
2. La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado
3. La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

María Antonieta Rebeil y Abraham Nosnik, expresan que: se estará entendiendo por comunicación organizacional, aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural, se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y, busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución, esforzándose por lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y que lo hacen más productivo¹⁷.

La comunicación organizacional es la reproducción en serie de los mensajes; éstos se transmiten de una persona a otra, luego de ésta a una tercera, y así sucesivamente, tiene lugar dentro de los límites definidos y se relaciona con el logro de las metas de su organización. Para Carlos Fernández:

La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio. Estos mensajes se intercambian en varios niveles y de diversas maneras. Pueden transmitirse, como un ejemplo: a través de canales interpersonales o de medios de comunicación desde memorandum, circulares, boletines o revistas, tableros de avisos y manuales, hasta programas audiovisuales, circuitos internos de televisión, sistemas computarizados, sonido ambiental o a través de los MMC, para llegar a numerosos públicos externos; pueden emplear canales verbales o no verbales utilizar la estructura formal de la organización o las redes informales, viajar horizontal o verticalmente en la pirámide jerárquica, circular dentro de la organización o rebasar sus fronteras. Todas estas variables forman un fenómeno rico y

¹⁶ Goldhaber, Gerald, *Comunicación Organizacional*, Diana, México, 1984, p.24.

¹⁷ Rebeil, María Antonieta y Abraham Nosnik, *El Poder de la Comunicación en las Organizaciones*, Plaza y Valdés, UIA/ULA, México, 1998, p.15.

complejo.¹⁸ A su vez, la comunicación externa comprenderá las relaciones públicas y la publicidad¹⁹.

De acuerdo a lo observado por Horacio Andrade en su experiencia de consultaría en organizaciones privadas y públicas, dice

Son tres los principales problemas que se presentan en materia de comunicación: la falta de retroalimentación, la falta de reconocimiento y la falta de información²⁰.

Por otra parte, el clima organizacional es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando la motivación es escasa ya sea por frustración o por impedimento para la satisfacción de las necesidades personales o generales.

El emisor-director es el agente que inicia y guía el acto de comunicación. Puede ser un sólo individuo, un grupo de individuos o una empresa. La intención del emisor es desarrollar una comprensión profunda de los hechos y de lo que ello significa; se comunicarán los datos, las expectativas y el propósito en forma objetiva.

En el caso de una empresa, el emisor-vocero será el encargado de la comunicación interna, quién informará los mensajes proporcionados por los directivos y gerencias que conforman la organización.

Un mensaje es el producto de la versión del evento recodificado para que se ajuste a las necesidades o requerimientos que convengan al propósito del emisor. Los mensajes, por su presencia y por su difusión son los más importantes instrumentos de difusión de concepción y evaluación de la realidad, se valoran en función de nuestras necesidades, anhelos, capacidad y susceptibilidad para asumirlos.

Por consiguiente, la tarea del emisor no reside en su facultad de aplicar una receta para una comunicación satisfactoria, sino que empieza más bien con su

¹⁸ Carlos Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 1995, p.30.

¹⁹ *Ibidem*, p. 31.

²⁰ Andrade, Horacio, *Cambio o Fuera: Dirigir en el siglo XXI*, INESPO, México, 2001, Pp.23

capacidad para comprender la interdependencia dinámica que existe entre él y un mensaje concreto, y un receptor definido. Se entiende por receptor todo ser que entra en relación con un mensaje.

Se debe considerar que el receptor no es un objeto inerte, no es una grabadora que recibe el mensaje de manera pasiva. Es un ser humano, con experiencias, expectativas y valores. También él interpreta y escucha aquello que le interesa de los acontecimientos que le informan. Existe que acepte la información por que le beneficia cuando el mensaje es positivo, o bien lesionar algún aspecto, cuando es negativo.

La comunicación no puede considerarse como una obviedad. Debe diseñarse el programa de comunicación en forma paralela e integrada a cualquier programa estructural de desarrollo empresarial como empresa triunfadora.

Gary Grates, presidente y director global de Edelman Change and Employee Engagement, dijo en entrevista que las empresas que cuenten con un programa de comunicación interna efectiva tienen 91% de rendimiento laboral, en comparación con 62% de las empresas que cuenten con menor eficiencia en comunicación, esto de acuerdo con un estudio que evaluó dicho proceso en las factorías en 2007”²¹.

²¹ Cervantes Saraí, “¿Cómo mejorar el ambiente laboral?”, en “El Universal”, sección A negocios, miércoles 16 de abril de 2008.

4.1 Diagnóstico de la comunicación organizacional en Bauhaus

De lo anteriormente citado, se plasma que con una adecuada comunicación nacen mejores soluciones; finalmente esto, genera un ambiente de confianza entre directivos-empleados y/o trabajadores. En síntesis, el personal crece y se desarrolla la empresa.

Para lograr un diagnóstico comunicacional se debe considerar los recursos estratégicos o acciones de comunicación existentes. Pero sin perder de vista que, de los mismos, habrán de seleccionarse los más capaces para cada situación ya que esta clase de decisiones se toma en base al análisis que se haga sobre la marcha de la acción particular en el desarrollo del proyecto.

Es propicio diagnosticar la situación financiera actual por la que atraviesa la empresa. Los miembros tienen un fuerte compromiso para lograr metas y objetivos comunes. Implica la definición de responsabilidades y la precisión de atribuciones para cumplir con las tareas o acciones propuestas. En una organización se originan forzosamente costos por la elaboración y transmisión de los datos, tipos de programas y actividades de comunicación.

Sin embargo, la carencia de un método es el problema fundamental que impide el desarrollo de un programa de comunicación en la empresa. Se trata de llevar un programa ordenado de trabajo donde se presentan problemas de ambigüedad, rumores, falta de voluntad, medios inadecuados para la comunicación, retroalimentación. Es aquí donde podría funcionar un comunicador, quien puede plantear soluciones a los problemas.

Se requiere:

- Crear conciencia del propósito de la mejora del servicio, con un plan competitivo. Nombrar a un integrante de la alta administración como el principal responsable de lograr este objetivo
- Descubrir el origen de los problemas
- Instituir un vigoroso programa de educación
- Terminar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio

- Eliminar barreras que existen en los departamentos
- Practicar métodos modernos de capacitación para el trabajo
- Adoptar la nueva filosofía.

El mensaje principal de la organización es involucrar al personal activamente, orgullosamente y participativamente de lo que es realmente su empresa, como piensa, como actúa, como compete en el mercado, sus planes de trabajo, sus ventas, su producción; en si toda la información. Ejemplo: filosofía, políticas de calidad integral, seguridad e higiene, visión, misión, valores, etcétera.

Como se puede apreciar es importante hacer comprensibles las normas y filosofía ayudar a la gente a entenderlas y situarlas dentro del contexto de sus actividades. Esto significa, dar la oportunidad a los trabajadores de que trabajen como seres humanos y no sean meras fuentes de producción e incluir valores como podrían ser:

---La *generosidad*. Porque ofrece a nuestros compañeros de trabajo, más de lo que esperan de nosotros y crear lealtad hacia el cliente.

---*Eficiencia*. Hacer las cosas bien y a tiempo para hacer más productivos y dar mejores resultados.

---*Eficacia*. Es el resultado de la actitud positiva de los componentes de la empresa en su esfuerzo por realizar y conseguir en tiempo y forma los cometidos de cada uno de los puestos de trabajo, así como los objetivos establecidos coyunturalmente.

---*Compromiso*. Asumir la trascendencia social y técnica de la labor y llevarla a cabo con vocación de servicio.

---*Creatividad*. Tener iniciativa para desarrollar funciones con ingenio, enriquecimiento y mejorar el trabajo.

---*Responsabilidad*. Desempeñar bien nuestras funciones y asumir las consecuencias de nuestros actos.

---*Honestidad*. Actuar con congruencia y administrar rigurosamente los recursos, anteponiendo la verdad a nuestro beneficio propio.

---*Respeto*. Tratarlos con dignidad imparcialidad y confianza.

Otro punto importante son las relaciones públicas dentro de la empresa, ya que éstas sirven de emoliente, suavizador en el trato humano del personal. Buscando todo tipo de enlaces convenientes para el desarrollo del programa comunicacional. Hoy en día, es conocida la importancia de las relaciones públicas en empresas e instituciones, su influencia social y su papel en el futuro organizacional, así como sus lazos íntimos con su estructura y formación, para preservar su imagen frente al mercado en el cual interactúan.

El conjunto de acciones que realiza una empresa para hacerse conocer mejor en el público y crear una corriente de simpatía y prestigio hacia ella. Es decir, que la empresa, mediante las relaciones públicas, trata de informar al público sobre sí misma y, al mismo tiempo, de que éste adquiera confianza en ella, familiarizándose con sus características y, consecuentemente, prestigiándola²².

No se puede hablar de imagen institucional sin definir primero la imagen pública, que no es otra cosa que la percepción dominante que una colectividad establece respecto de una empresa con base en las impresiones y la información que recibe. De allí se desprende que la imagen institucional comprende el conjunto de acciones comunicativas que debe realizar una organización para expresar su identidad y fincar una positiva reputación.

De aquí la importancia de que la organización empiece por establecer relaciones públicas internas, antes de iniciar las externas. Unas malas relaciones internas no pueden originar unas buenas relaciones externas. Incluso, cuando las primeras sean buenas y la organización se disponga a emprender el programa de relaciones con el exterior, su personal debe ser el primero en saber lo que va a emprender, cómo se va a realizar y por qué.

Si se planea un departamento de relaciones públicas por los servicios ofrecidos, constantes entre clientes, se provee las bases para la concientización y entendimiento de su importancia en las organizaciones modernas, así como también la magnitud de la influencia que el mismo puede ejercer en sus proveedores, clientes y público allegado.

²² Salvador Mercado H, *Relaciones Públicas*, México, PAC, 2000, p.6.

No se debe de olvidar que tanto los públicos internos como los externos tienen el mismo peso. Para lograr los objetivos de una buena imagen, simples acciones basadas en un plan de comunicación como el buen trato social en los contactos personales, telefónicos o electrónicos; y la esmerada atención en los servicios, constituyen factores que en conjunto, producen un sustento de apoyo y confianza en la administración.

En México, toda empresa de carácter económico, al crearse y comenzar a operar, persigue objetivos de diferente índole cuyo cumplimiento debe medirse con ciertos parámetros de calidad que tomen en cuenta la satisfacción de los requerimientos de los clientes.

Frecuentemente las empresas pasan por alto evaluar sus programas de comunicación. Esto se debe al sencillo hecho de que previamente no se elaboró dicho programa, sino que se consideró como una cuestión obvia.

A continuación: Historia de Bauhaus. Está obedece a la intención de retomar el concepto Bauhaus basado en servir al hombre y fortalecerlo en sus lazos sociales y no aislarlo, la tendencia arquitectónica de finales de la Primera Guerra Mundial.

Fue fundada en 1993 por la unión de dos familias de arquitectos una de ellas del apellido Bretshneider que tenían un proyecto en común: dar servicio a otra empresa (s). Esta organización inicialmente se caracterizaba por su estructura familiar ya que los dueños eran los que llevaban el mando de la misma, así como los hijos de cada uno, las gerencias. Con la intención de volverla institucional se estableció que el director general no tuviera ninguna relación con los dueños, favoreciendo con esto al crecimiento y buen control de la misma.

Inicialmente, el alcance del servicio se limitaba únicamente a brindar atención en el área de aire acondicionado y conservación, teniendo muy poca cobertura este último. Sin embargo, los clientes iban aumentando y la demanda de servicios con ellos, situación para la que aún no estaba lista, ya que no se

contaba con los recursos ni con la infraestructura para poder cubrir la demanda, ocasionando de esta manera que los proyectos se descuidarán y que los recursos que se requerían fueran adquiridos de una manera precipitada haciendo del crecimiento de Bauhaus algo improvisado y mal planeado.

Con el tiempo la empresa fue creciendo y con esto los servicios, integrándose así el área de intendencia y mayor aún con la cobertura en mantenimiento. A pesar de ser parte de los mismos dueños, estaban dadas de alta con diferentes nombres pero manejados de la misma manera, quedando como CS limpieza abarcando el personal, químicos y equipo para poder realizar las tareas correspondientes y BHS el de mantenimiento. En el CS se encarga de la administración, contratación y pago del personal, proveer los insumos necesarios para realizar el aseo del punto de atención, así como los materiales básicos bolsas de basura, toallas y jabón para las manos, papel, etcétera.

En cuanto a los clientes, el más antiguo y el que representa, hasta la fecha, mayor ingreso es el banco HSBC.

Al día de hoy ofrece outsourcing multitécnico y multiservicios se encuentra ubicada en Prolongación San Antonio #13, Colonia Carola, Delegación Álvaro Obregón en el Distrito Federal cuenta con 32 plazas controladas por 6 oficinas regionales.

Es una empresa privada formada por personas de gran valía profesional donde el cliente se dedica al cien por ciento a lo que realmente es su trabajo y no andarse preocupando de otras cuestiones; si acude o no la señora de limpieza, si vendrá o lo dejará plantado él herrero, plomero, o cerrajero.

Cuenta con una flotilla que excede los 300 vehículos, más de 3000 trabajadores, entre profesionistas y técnicos, más de 3000 puntos de atención en servicios de mantenimiento.

Misión de Bauhaus: Es aplicar soluciones externas a través de servicios especializados al mejor costo con cobertura nacional.

Visión: Ser el grupo líder en soluciones externas innovadoras con tecnología, facilitando así la competitividad de los clientes y fomentando el desarrollo integral del personal.

En una encuesta los empleados dicen que se tiene una misión, visión, políticas de calidad al interior, de Bauhaus. Estas se encuentran colgadas en una pared, no se tienen estudiadas ni mucho menos, memorizadas.

Objetivos que persigue:

- Vocación de liderazgo: Es la firme voluntad de todos los integrantes desde el de mayor jerarquía hasta el último empleado de llevar el proyecto empresarial al éxito, frente a sus competidores o sin ellos, acometiendo las acciones necesarias para que la excelencia sea la constante en el quehacer profesional, individual y colectivo.
- Las actividades y frecuencias se refieren a las mínimas indispensables para mantener limpias e higiénicas las áreas existentes en los inmuebles que ocupa el cliente. Y:
- Menores costos al optimizar los recursos, pago de materiales y refacciones realmente utilizadas. Reducción de costos en la operación y mantenimiento.
- Mantener limpio el ambiente en las instalaciones, para el público y los empleados logrando mejorar la productividad.
- Maximizar el uso de los equipos e instalaciones.
- Reducción de quejas de los usuarios.
- Ahorros de energía.
- Mayor control de equipos e instalaciones.
- Reducción de refacciones.
- Personal especializado por área.
- Planeación estratégica de suspensión de operaciones y reparaciones.

La organización potencializa los conocimientos, habilidades y actitudes inherentes al puesto en un plano de igualdad de oportunidades, mediante políticas y prácticas de promoción.

La comunicación interna es esencial para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. En este sentido, sus propósitos fundamentales son:

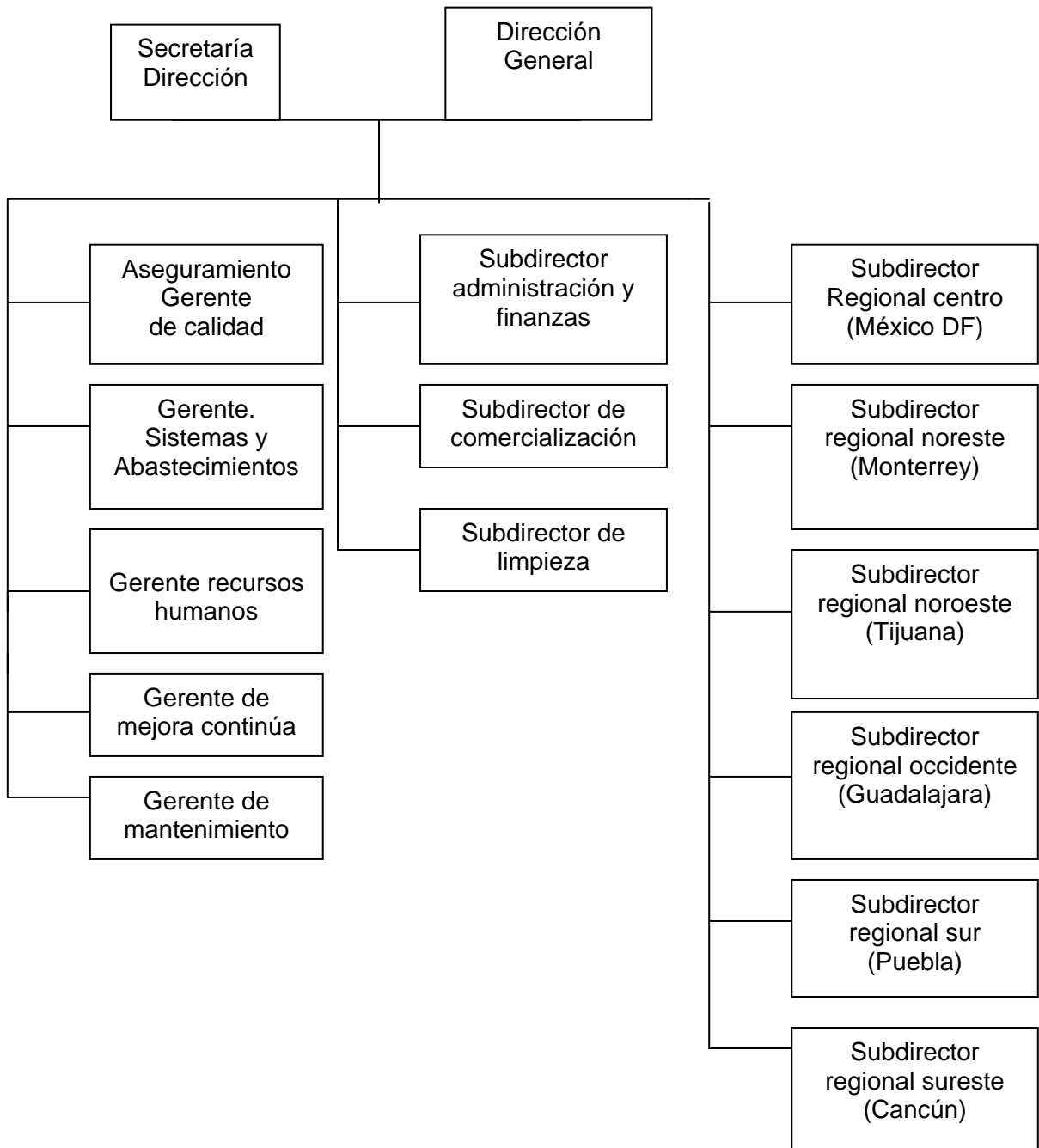
- Lograr una administración efectiva de la comunicación
- Lograr una comunicación efectiva con todos los colaboradores de la empresa

La comunicación interna en Bauhaus se da por correo electrónico. Una política de comunicación es estar al tanto del correo electrónico, o sea tenerlo abierto durante la jornada laboral.

Atención a empleados y beneficios. Son las acciones o prácticas que pretenden considerar y mejorar la vida privada o profesional de los colaboradores de Bauhaus. Se podrían resumir en los siguientes puntos:

- Servicios médicos (IMSS) y las prestaciones correspondientes.
- El Instituto Nacional de Fondo para la Vivienda (Infonavit) se podrá otorgar un crédito para una vivienda, remodelación de casa, siempre y cuando se cumpla con los requisitos que indica este Instituto
- Descuento para empleados por parte de proveedores
- Permisos especiales (alumbramiento a la esposa, casamiento del empleado, fallecimiento de familiar directo)
- Para el personal de limpieza salario mínimo por encima de otras compañías. Aguinaldo, vacaciones, prima dominical, prima séptimo día, guardería.
- Vales de despensa, festividades.

Descripción de flujo organizativo



La creación de una imagen corporativa en la empresa es tan importante, por lo menos, como un sistema de contabilidad o su sistema de autoridad; ya que una organización sin imagen corporativa quedaría a merced de la improvisación y carecería de rasgos propios, que son aquellos que debe comunicar a sus clientes y al público. Si bien es cierto que la competencia y la apertura de los mercados es cada vez más cruel y demandante, es a su vez, la sal que le da el sabor a la vida laboral

Foto: recepción de Bauhaus



Así el logotipo, se ocupa en: el uniforme, camionetas, credenciales, hojas membretadas, sobres, tarjetas de presentación, etcétera. Tiene los colores azul y rojo representándose así: Primero, por ser un tono frío remite al equilibrio, la tranquilidad, se relaciona a la armonía proporciona paz y tranquilidad, tiene cualidades negativas para los solitarios y aspectos depresivos. El rojo, es estimulante es el color del amor y la pasión y se dice que puede alterar a las personas, un símbolo de peligro.

Por lo tanto, se expondrá un análisis FODA (fuerzas y debilidades, oportunidades y amenazas) de Bauhaus:

Fuerzas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo, orientación al cliente • Presencia a nivel nacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad del servicio • Rotación de personal • Falta de compromiso • Mala comunicación interna con el personal • Desorganización

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Ejercer como una empresa líder, tener una buena imagen • Retención de clientes • Atraer a más clientes • Crecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia • Mala comunicación con el personal • No terminar a tiempo sus objetivos • Perder credibilidad ante los clientes • No establecer claramente los objetivos de cada departamento • Fuga de información

Se logró apreciar que el área de recursos humanos tiende a ser elitista y banal. Asimismo, el problema comunicativo es la difusión de información laboral al personal. La empresa cumple con una comunicación interna, cuenta con los estándares escritos; sin embargo éstos no les son proporcionados a los trabajadores que integran Bauhaus ya que existe una decodificación de información por parte del director y gerencia.

Se sabe que una mala comunicación es a menudo la explicación para toda una serie de conflictos: malentendidos, el no cumplimiento de los plazos, etcétera. Se considera que el problema se encuentra en la codificación del mensaje, ya que el emisor no distribuye la información.

En una empresa, sus integrantes deben saber quiénes son, que papel desempeñan, cómo es el trato por parte de sus superiores y compañeros. Ya que la mayoría de la personas se intimidan al mostrar sus trabajos cuando sus amigos o familiares les preguntan acerca de sus actividades laborales y estos no saben que contestar concretamente y permitirles dialogar al respecto. Esto acontece debido al vacío informativo con que reportan de su lugar de trabajo y de sus actividades que desempeñan.

Muchas organizaciones no le dan el valor apropiado a la comunicación. También existe información que no llega oportunamente sobre los cambios internos como rotación de personal y jefes de personal.

Si se proporciona al personal un claro conocimiento de lo que se espera de ellos, entonces tendrán la seguridad y confianza que les permitirá tomar la iniciativa y luchar para realizar su trabajo bien y sentirse parte de Bauhaus.

Es importante, que la información que se comunique cumpla con la finalidad y se sientan comprometidos con la misión de la empresa, el objetivo es interiorizar el tú perteneces al equipo, tú puedes superarte.

Se deberá promover y reconocer el espíritu del personal, darle la responsabilidad de la toma de decisiones, fomentar las relaciones y el entendimiento entre sus integrantes, manteniendo abiertas las líneas de comunicación para facilitar el trabajo en equipo, la creación de un ambiente de trabajo que estimule la iniciativa, superación y creatividad.

Una compañía requiere de cantidad y calidad de energía para lograr los resultados esperados. Puede otorgar ciertas compensaciones a su personal como:

- La compensación económica
- La valoración del trabajo
- El placer de trabajar con buen equipo
- Una manera de identificarse con metas trascendentes
- La posibilidad de crecer o progresar profesionalmente
- La oportunidad de la comunicación
- El sentido de valor personal
- El halago de unas vacaciones extras.

Es necesario emplear un enfoque motivacional integrado y completo. Este enfoque considera los medios de comunicación organizacional para dar satisfacción a las necesidades del personal y que se produzcan en el marco del logro de las metas de la organización.

Casi todas las teorías motivacionales enfatizan que la persona se motiva si encuentra en su trabajo intrínsecamente interesante, dignificante y gratificante. Es decir, disfruta yendo a trabajar y obtiene resultados.

4.2 Propuesta de difusión externa

En una empresa que vende servicio (s) es necesario conocer las características y componentes de su mercado y estructurar en la mejor forma posible, los objetivos que coadyuven al alcance de las metas organizacionales. Incluso se opta de la administración que es un proceso social, que se lleva a cabo mediante funciones administrativas, siendo el administrador el responsable de maximizar los recursos con efectividad y crear un ambiente favorable.

En síntesis, la administración es importante para el desarrollo, adaptación y permanencia de las organizaciones, debido a que eleva la productividad y la efectividad; le da elementos a la organización para ser competitiva, la desarrolla, la expande es importante porque está hecha por y para personas.

Alguien tuvo que ocuparse por fijar las reglas y normas de producción, determinar los puestos y funciones a desempeñar, establecer métodos de administración, situación que acarreó condiciones económicas y técnicas que dieron pie al surgimiento de las corrientes clásicas de la administración, encabezadas por Taylor (enfoque científico) en los Estados Unidos y Fayol (escuela clásica) en Europa. El concepto clásico se debe a que estos enfoques nunca van a pasar de moda, es decir, siguen vigentes en la práctica administrativa actual, de hecho son los elementos básicos para comprender las propuestas actuales del pensamiento administrativo.

En el año de 1916 en Francia surgió la teoría clásica, la cual ya concibe a la organización como una estructura, y su objetivo, era exactamente el mismo que la administración científica; la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones. Esta teoría, la vemos representada por Henry Fayol, fue considerado el padre de la teoría clásica cuyo objetivo fue encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas. Aportó elementos muy importantes a esta teoría

sobre todo a los diferentes niveles administrativos de la estructura organizacional. Es el primer autor en concebir un modelo de proceso administrativo (planeación, organización, dirección, coordinación y control) en diferentes fases; y sistematizar el comportamiento gerencial.

Ahora bien, se expondrá una propuesta de difusión externa basada en aplicar a los trabajadores una nueva cultura laboral en un ambiente de respeto y dignidad con igualdad de oportunidades, un criterio coherente, homogéneo e integrador de la imagen aceptado por todos los miembros de la empresa. Un cliente satisfecho tendrá buena opinión acerca de la empresa a la que ha comprado un servicio por lo que no tendrá inconveniente en recomendarla.

El posicionamiento de un servicio comienza en cómo satisfacer al usuario, implica las necesidades de la empresa de anticipar e interpretar con empatía los cambios y las tendencias de su realidad comercial, el resultado será la permanencia de los clientes, así como la obtención de nuevas cuentas a través del aprovechamiento de la capacidad instalada y de la fortaleza que se tiene sobre la competencia y la cobertura a nivel nacional.

Entonces, Bauhaus se podrá diferenciar de su rival *Besco* con esto le ayudará a aumentar clientes, lograr personal más capacitado, incrementar el valor de sus acciones y competir airoosamente.

Con base a un plan de mejora se propone monitorear un denominado comité, en el que se integre alguien de la dirección, responsables de área, ya que los trabajadores necesitan adaptarse para saber cuáles son las reglas del juego, asumirlas, a fin de adecuarlo lo más convenientemente posible programar contingencias. La meta es lograr que el personal comprenda los propósitos, objetivos y métodos para que de esa manera se cumpla con ellos.

Se sabe que una mala comunicación es a menudo la explicación para toda una serie de problemas que pueden ocurrir en una empresa: malentendidos, el no cumplimiento de los plazos y la falta de cumplimiento del personal. ¿Existe una adecuada comunicación en Bauhaus? La respuesta es no, ya que el flujo de

comunicación con los subordinados es, principalmente, de un solo sentido, hacia abajo. Al subordinado se le dice sólo lo que se considera esencial para el buen desempeño de su función y se retiene toda la información y el control en el nivel superior de la organización. La comunicación hacia arriba se restringe a reportes de problemas generalmente muy tardíos, para tratar de remediar la situación, pero no tanto para culpar a otros.

La comunicación interna se da básicamente por correo electrónico, cuenta con estándares escritos. Y la comunicación externa se da a partir de la publicidad en las camionetas y por medio de la recepcionista. No existen manuales e información de los lineamientos con los que puede cumplir y como lleva a cabo sus actividades.

La clave es mantener oportuna y adecuadamente informado al personal de los cambios en el entorno que incidan. Fomentar la comunicación e implantar la estrategia de que los directivos concedan las entrevistas que les soliciten los técnicos, brindar para ello todas las facilidades que estén a su alcance. En general, ayudarán a que exista mayor confianza y comprensión entre el personal y la organización. Hay falta de comunicación ya que los responsables de dar el servicio llegan a pensar que no es importante hacer participe al cliente del cambio de estafeta siempre y cuando le sigan atendiendo bien.

Se sugiera que las políticas de calidad y manuales se distribuyan a través de estrategias que vayan más allá de repartir folletos. Se requiere actualización contar con manuales y especificaciones sobre las nuevas tecnologías adquiridas, debe ser de manera permanente, para que así se pueda lograr una formación continua a base de la lectura de libros técnicos, revistas, cursos, etcétera.

Una importante publicación es el órgano periodístico de la empresa llamado comúnmente por su nombre en inglés House organ.

El house organ es una especie de revista, editada por la empresa en la que ésta inserta todas aquellas noticias, informes, artículos o comentarios, sobre la

institución y sus actividades que considera que pueden interesar al lector. Generalmente, es una publicación dirigida al exterior de la empresa, pero en algunos casos también es utilizada simultáneamente para dirigirse al personal interno de la firma. Este sistema tiene el inconveniente de restringir el valor que la publicación puede tener para el público, al que las noticias internas sobre el personal de la empresa interesen muy relativamente.

La periodicidad depende de diversos factores: posibilidades económicas o presupuesto destinado a la publicación; cantidad de ejemplares que se imprimen cada vez; suficiencia de material para publicar.

O bien un "Newsletter" (la carta noticia) un boletín informativo mensual realizado en una o varias hojas de acuerdo a la extensión de lo que se comunica en ella, donde contuviera consejos noticias de interés sobre deportes, chistes, sudoku o crucigramas, concursos, y posibles eventos, etcétera.

De esta forma, sería conveniente, no dejar de evaluar internamente el desempeño de los colaboradores tanto administrativos como operativos, esto es, para poder detectar oportunamente los desperfectos en la manera de laborar y poder resolver en tiempo, sin necesidad de que repercuta en el servicio.

Promover que cada responsable de proyecto tenga en orden toda la información correspondiente al mismo, con sus puntos de atención, ingenieros responsables, cuadrillas, camionetas, contratos y si es que hay las respectivas modificaciones. Aplicar amonestaciones a los ingenieros de servicio que no estén dando resultados.

Se requiere la preparación de fascículos de información con los servicios para hacerlos llegar a los clientes potenciales y lograr la concientización sobre la efectividad y calidad.

Falta organización en la información de la calendarización de los mantenimientos preventivos, en ocasiones los ingenieros responsables de

servicio no actualizan este calendario y pueden enviar a la gerencia de operaciones el mismo plan sin ser analizado y revisado en que esto coincida, y que no caigan en domingo o día festivo, generando falla en el momento de la captura y en la medición de cumplimiento de atención en su fecha establecida.

El cliente muchas veces no se entera del momento en que cierto ingeniero de servicio deja de ser responsable de su punto de atención y se presenta uno nuevo.

Las áreas que están muy relacionadas entre sí, son: sistemas, operaciones, calidad, almacén y se manejan con un sistema PC llamado SAAM (Sistema de Administración y Activos de Mantenimiento). Al no manejar formatos estándares para los informes y manejo de información de cada departamento, se fomenta el doble trabajo. Es importante en cualquier empresa eliminar el doble trabajo en su totalidad, para ello se debe realizar juntas con todos los departamentos para determinar el manejo de un formato estándar para la información y presentación de estos mismos. Así se agilizaría la extracción de datos para la toma de decisiones.

El valor de una empresa lo determina su personal. ¿En este aspecto qué le falta o a Bauhaus? Responde Melesio Hernández quien se desempeña como técnico. “La empresa ha crecido hartito desde cambiarnos porque antes estábamos en Heriberto Frías 1432 era un espacio reducido, ahora estamos más chidos, le falta incentivos económicos antes a cada rato subían el sueldo. Acá entre nos, hay compañeros que hacen tranzas, negos o ven la manera de volarse material para revenderlo y que les caiga una lana extra. Otra cosa, la seguridad en el trabajo es prioridad, muchas veces no se nos proporciona los aditamentos adecuados donde supuestamente se está buscando seguridad e higiene”.

A este respecto, el servicio representa una arma importantísima de mantenimiento para el cliente, ya que gran porcentaje de accidentes son causados por desperfectos en los equipos que pueden ser prevenidos. Sería bueno que el ingeniero de servicio tuviese un ayudante para poder llevar acabo

un programa de mantenimiento continuo. Ejemplo: se requiere un seguimiento a las líneas de mantenimiento, cuando se trate de un trabajo del rubro electricidad que implique manipular cables, etcétera.

Se establece que un mal servicio, será la razón por la que habrán de cambiar a la competencia, por una mala imagen y actitud. Los clientes desean ser comprendidos, así cuando exista un problema o avería quieren que sea arreglado meticulosamente.

Además, permanecerán leales, por tanto tiempo como crean que el nivel de auxilio cubre con sus necesidades y expectativas, pero si consideran que ya no les satisface irán a buscarlo a otro lado y optarán por otra compañía externa o formaran su propia brigada de mantenimiento que llene sus perspectivas como tenga mejor eficiencia en cuanto a servicio se refiera. Es en este punto donde entra la capacitación y:

- Para poder tener personal capacitado no hay otra solución que capacitarlo. Puede parecer redundante, pero es necesario, promover y organizar conjuntamente con el departamento de recursos humanos, la impartición de cursos a fin de mejorar la productividad para lograr una labor más profesional.
- Se debe buscar gente preparada, capaz de realizar varias actividades de diferentes campos. Sin embargo, se debe considerar como una utopía ya que el que presenta este perfil, Bauhaus no le podría pagar por contravenir a su política.

En Bauhaus existen casos de personas que han solicitado su aumento de sueldo hace aproximadamente un año y no se le ha dado solución.

Las necesidades de un individuo dentro de la empresa no sólo son económicas o materiales sino, que también cuenta las necesidades psicológicas. Siendo ésta una de la más importantes para su estadía y desarrollo en la empresa.

Se puede partir del supuesto que todo el mundo, inclusive los contratados la última semana, tienen el potencial de sentirse útiles e importantes.

Dicha empresa debe dar la oportunidad de crecimiento al personal, es curioso que un capturista tenga que hacer actividades de contabilidad, siendo quizás el perfil más sencillo que el de un licenciado en contaduría.

Otra de las problemáticas es la falta de descripción de los puestos, generada por recursos humanos.

Lo que se espera del outsourcing es un servicio especializado y puntual. Lo que sucede, en ocasiones, el personal atiende una partida donde no es especialista ocasionando que los trabajos no sean de la calidad esperada por el cliente, porque se arrastra el error de recursos humanos. Las cuadrillas están formadas por 4 o 5 personas con una zona de trabajo específica y plan semanal para hacer el mantenimiento preventivo o correctivo, los reportes que se atienden pueden ser: albañilería, plomería, cerrajería, electricidad, acabados, etcétera.

La calidad en el servicio al cliente debe satisfacer las siguientes condiciones:

1. Compromiso por parte de la dirección. Este es el prerrequisito más importante y crucial para el éxito de un programa de mejora de calidad del servicio. Sin dejar de soslayar, que se debe invertir con el recurso económico adecuado.
2. Mejoras visibles del servicio. Las mejoras en el servicio que los clientes perciben se convierten, para ellos, en señales de calidad. Los servicios que ofrece Bauhaus deben recibir mejor publicidad.
3. Capacitación. Los empleados de la empresa deben recibir amplia formación sobre cómo implementar una estrategia de servicio centrada en elementos específicos, las empresas ignoran que la capacitación en el área de servicio tiende a tener mayor impacto en la rentabilidad.
4. En todas las empresas. Las áreas deben involucrarse e interactuar de forma amigable y ayudarse mutuamente para poder entregar a los clientes los servicios que consoliden su lealtad.

Otro aspecto de problemática en Bauhaus es que no hay goce de pago de sueldo por el tiempo extra en el caso de que el trabajo lo amerite causando con ello insatisfacción laboral.

Se sugieren establecer bonos económicos a personas que presenten una actitud que favorezca el trabajo en equipo y se fomente con ello la motivación. Estos bonos no tienen porque ser tendenciosos y deberán ser obtenidos en forma democrática.

Bauhaus trabaja y se rige en base a los parámetros de calidad, de tiempo, costo y cantidad. Dicen que la empresa trata de cumplir con sus principales objetivos, satisfacer de conformidad con lo pactado con el cliente.

Con respecto a la falta de comunicación interna, es conveniente poder fomentar la política de comunicación, se necesita una base de datos constantemente actualizada de cada uno de los miembros que laboran, así como el señalamiento de su jefe y actividad a realizar.

Tarea que no debe ser laboriosa para recursos humanos si se lleva un buen control de contratos, renunciaciones y despidos, así como de promociones o cambio de actividades, esto con la finalidad de saber qué, quién y con que proyecto labora. En caso de que exista un cambio el responsable le hará saber al departamento de recursos humanos para que este haga saber la noticia e informar a los jefes y que ellos a su vez le informen a sus colaboradores, sin falta y distinción.

CONCLUSIONES

Ante la globalización las empresas que operan en la República Mexicana, están con la necesidad de una modernización, que implica la mejora de sus procesos de producción, su administración, el trato con sus clientes y proveedores.

Un empresario no debe flaquear considerando que ya obtuvo lo mejor ya que al posicionarse en este slogan se estará publicitando en el escalón del retrógrado, obsoleto, puesto que no se alimenta con los avances (tendencias). Se debe lograr entablar una relación a largo plazo ya que de esta manera se podrá crear una verdadera cooperación competitiva entre proveedor (outsourcing) cliente (gerencia empresarial).

El outsourcing puede ofrecer entre otros, modernidad, soluciones, simplificación administrativa, reducción de costos, y rentabilidad. En la organización, es probable que haya cambios en algunas áreas de labores.

Las empresas deben elegir opciones de servicios externos que les favorezcan conforme a sus recursos y necesidades. Se sabe que la mayoría de éstas se resisten al cambio, particularmente en cambiar su estructura.

Esta investigación se sustentó por cuatro empresas dedicadas a ofrecer multiservicios. Pero, la iniciativa privada le apuesta únicamente por pruebas de un mes, tres meses, máximo un periodo anual.

Los expertos de outsourcing consideran que debe ser de por lo menos un trienio a un quinquenio siendo el lapso ideal, la década.

La percepción que se tiene de los empresarios en Bauhaus, es que en ocasiones las fricciones internas impiden la modernización de las políticas para consolidar el servicio de outsourcing. En este específico caso, la solución pudiese ser un replanteamiento organizacional.

El servicio está decayendo por la misma falta de planeación que cuando inicio con sus operaciones no le dio mucha importancia a la pérdida de clientes, ya que el mercado era relativamente virgen y así como salían entraban nuevas cuentas.

Anexos

Hoja de calificación donde el cliente determina la evaluación del servicio

Satisfacción en el servicio

1. ¿Qué tan satisfecho está con la calidad de los trabajos realizados?

Muy Satisfecho Satisfecho Ni satisfecho ni insatisfecho Poco satisfecho Poco satisfecho

2. ¿Qué tan satisfecho está con el método de atención a los reportes?

Muy Satisfecho Satisfecho Ni satisfecho ni insatisfecho Poco satisfecho Poco satisfecho

3. ¿Qué tan satisfecho está con la atención del Ingeniero de Servicio?

Muy Satisfecho Satisfecho Ni satisfecho ni insatisfecho Poco satisfecho Poco satisfecho

4. ¿Qué tan satisfecho está con la atención que recibe de manera general?

Muy Satisfecho Satisfecho Ni satisfecho ni insatisfecho Poco satisfecho Poco satisfecho

Evaluación del técnico

1. ¿Cómo califica la atención y disposición de los técnicos?

Muy Bueno Bueno Regular Malo Pésimo

2. ¿Cómo califica el conocimiento el técnico para realizar su trabajo?

Muy Bueno Bueno Regular Malo Pésimo

3. ¿Cómo califica la limpieza con la que realizan los trabajos?

Muy Bueno Bueno Regular Malo Pésimo

4. ¿Cómo califica la aportación y estado del uniforme?

Muy Bueno Bueno Regular Malo Pésimo

Atención al reporte

1. ¿Cómo califica el tiempo de respuesta?

Muy Bueno Bueno Regular Malo Pésimo

2. ¿Qué tan satisfecho está con la solución al reporte?

Muy Satisfecho Satisfecho Ni satisfecho ni insatisfecho Poco satisfecho Poco satisfecho

3. ¿Cómo califica la comunicación y presencia del Ingeniero de servicio?

Muy Bueno Bueno Regular Malo Pésimo

4. ¿Cómo califica la rapidez con la que se puede comunicar con el Ingeniero?

Muy Bueno Bueno Regular Malo Pésimo

5. ¿Qué tan satisfecho está con el seguimiento del reporte?

Muy Satisfecho Satisfecho Ni satisfecho ni insatisfecho Poco satisfecho Poco satisfecho

Actitud de Servicio

1. ¿Cómo califica la actitud de servicio del Ingeniero en servicio?

Muy Bueno Bueno Regular Malo Pésimo

2. ¿Cómo califica la actitud de servicio del técnico?

Muy Bueno Bueno Regular Malo Pésimo

3. ¿Cómo califica la actitud de servicio en general de la empresa?

Muy Bueno Bueno Regular Malo Pésimo

Orden de trabajo de un técnico

Tipo de orden de trabajo	<input type="checkbox"/> preventivo	<input type="checkbox"/> correctivo	<input type="checkbox"/> C.Mayor	<input type="checkbox"/> otro
--------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------	----------------------------------	-------------------------------

Cliente:	Punto de atención:
----------	--------------------

Ubicación:

Fecha iniciada:	Fecha terminada:
-----------------	------------------

Trabajos Adicionales o Bitácora de la orden

Datos de la cuadrilla

Ing. De servicio:		Sector:	N°. Cuadrilla		N° técnicos
Clave	Nombre	Hora inicio	Hora final	Total de horas	Firma

Clave de Camioneta

Clave	Descripción	Unidad	Cantidad

El servicio Prestado fue:

Bueno

Regular

Medio

Comentarios:

Sello y Firma del cliente:

FUENTES DE CONSULTA

BIBLIOGRAFÍA

Andrade, Horacio, Cambio o Fuera: Dirigir en el siglo XXI, INESPO, México, 2001.

Chiavenato, Adalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, México, McGraw Hill, 2006, p.10.

Del Peso Navarro, Emilio, Manual de Outsourcing Informático, España, IEE, 2003.

Delgado De Cantú, Gloria M, Historia de México 2, México, Addison Wesley Longman, 1996.

Fernández Collado, Carlos, La comunicación en las Organizaciones, México, Trillas, 1995.

Golhaber Gerald, Comunicación Organizacional, México, 1984.

Mercado, H Salvador, Relaciones Públicas, México, PAC, 2000.

Ríos Szalay Jorge, Relaciones Públicas, México, Trillas, 2004.

Schneider Ben, Outsourcing, Colombia, Grupo Editorial Norma, 2004.

HEMEROGRÁFICAS

Cervantes, Saraí, “¿Cómo mejorar el ambiente laboral?” en *El Universal*, México, sección B, miércoles 16 de abril de 2008.

Jardón, Eduardo, “Aumenta en el país el empleo indirecto”, en *El Universal*, México, sección B finanzas, lunes 18 de julio de 2005.

Ramírez, Mónica y Rivero Arturo, “Decaen empleos con prestaciones”, en *Reforma*, sección A Negocios, viernes 25 de febrero de 2005.

S/a, “Negocios en breve”, en *Publimetro*, sección Economía, p.8, martes 17 de junio de 2008

ENTREVISTAS

Bernal, Velasco Ivonne, en *Stesso*, en Avenida Coyoacán 707 colonia del Valle, el día 4 de agosto de 2006.

Brito, Gutiérrez Raymundo, en *Eulen*, en Santa Fe México, el día 2 de agosto de 2006.

Benítez, Samaniego Claudia, en *Besco*, Patriotismo #4, el día 20 de julio de 2007.

Bermúdez, Valquiria Nabila, en *Eulen*, en Santa Fe México, el día 5 de octubre 2006.

Curiel, García Consuelo, en *Besco*, en Patriotismo #4, el día 30 de abril de 2007.

Flores, José Luis, en *Bauhaus* en Prolongación San Antonio #13, el día 4 de septiembre de 2006.

Fuentes, Valencia Fernanda, en HSBC, en Avenida Paseo de la Reforma 156 mezanine colonia Juárez el día 9 de octubre de 2006.

García, Guillermo, en *Bauhaus* en Prolongación San Antonio # 13, el día 30 de junio de 2006.

Hernández, Melesio, en *Bauhaus* en Prolongación San Antonio #13, el día 8 de septiembre de 2006.

López, Isela, en *INEGI* en Patriotismo 711 torre "A" PB colonia San Juan Mixcoac, el 28 de abril de 2006.

Sánchez Aguirre, Miguel, en *Bauhaus* en Prolongación San Antonio #13, el día 8 de septiembre de 2006.

Zarate, Julio, en Secretaria de Economía, en Alfonso Reyes # 30. Col. Hipódromo Condesa, el 6 noviembre de 2006

CIBERGRÀFICAS

www.es.wikipedia.org/wiki/outsourcing, consultada el día 31 de mayo de 2006.

www.dynaware.com.mx, consultada el día 23 de mayo de 2006.

www.fca.unam.mx, consultada el día 8 de mayo de 2008