



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTILÁN

OUTSOURCING COMO FACTOR DE CRECIMIENTO EN LAS EMPRESAS

TESIS

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

GABRIELA ORTEGA HIGUERA

ASESOR DE TESIS:

M.A. JOSÉ FILEMÓN MONDRAGÓN DOMÍNGUEZ



**UNAM
CUAUTILÁN**

CUAUTILÁN IZCALLI EDO. DE MÉXICO, NOVIEMBRE 2010



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.



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
 UNIDAD DE ADMINISTRACION ESCOLAR
 DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.
 FACULTAD DE ESTUDIOS
 SUPERIORES - CUAUTITLAN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DRA. SUEMI RODRIGUEZ ROMO
 DIRECTORA DE LA FES CUAUTITLAN
 PRESENTE

ATN: L.A. ARACELI HERRERA HERNANDEZ
 Jefa del Departamento de Exámenes
 Profesionales de la FES Cuautitlán.

Con base en el Art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la Tesis:

Outsourcing como Factor de Crecimiento en las Empresas

Que presenta la pasante Gabriela Ortega Higuera

Con número de cuenta: 405022894 para obtener el título de:
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE

“POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU”

Cuautitlan Izcalli, Mex. a 21 de Octubre de 2010

PRESIDENTE M.A. José Filemón Mondragón Domínguez

VOCAL M.T. Regino Quiroz Solís

SECRETARIO L.A. José Félix Pérez Rivera

1er SUPLENTE L.A. Alfredo Carrillo Vergara

2º SUPLENTE L.A. Sergio V. Hurtado Magdaleno

AGRADECIMIENTOS:

A la Universidad Nacional Autónoma de México:

Por otorgarme un lugar dentro de la máxima casa de estudios y dejarme sentir el orgullo de pertenecer a su comunidad.

A la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán:

Por brindarme un espacio en sus aulas, permitiéndome adquirir los conocimientos necesarios para ejercer mi carrera profesional.

A Dios:

Gracias señor, por ser mi fiel compañero, por permitirme vivir y ver realizado mi sueño.

A mis padres:

María Elena Higuera Saldívar y Miguel Ángel Ortega.

Por darme la vida, creer en mí, permitirme ser yo misma, brindarme el apoyo para convertirme en una mujer profesionista y enseñarme que a pesar de los tropiezos uno siempre debe levantarse, por estar conmigo en cada momento en cada desvelo, por combatir mis miedos, por ser partícipes de un sueño que hoy se convierte en realidad y se ve culminado en este proyecto.

Con amor, admiración y profundo respeto mi mayor agradecimiento para ustedes.

A mis hermanas:

Virginia Ortega Higuera y Adriana Ortega Higuera.

Por ser mi guía, mi inspiración, mi fortaleza, por poner sus esperanzas en mi y por no dudar ni un segundo en mi capacidad para obtener este logro.

Este logro es de las tres.

A mi asesor de Tesis:

M.A. José Filemón Mondragón Domínguez.

Por su paciencia, tiempo y dedicación en la realización de este proyecto, por sus palabras de aliento, por apoyarme desde el inicio, ya que sin usted no hubiera sido posible la culminación de este trabajo.

Por su profesionalismo y entrega mi eterno agradecimiento.

A mis profesores:

Por compartirme su conocimiento, experiencias y profesionalismo, por darme las herramientas necesarias para poder ejercer mi profesión.

A mis amigos:

Por formar parte de la mejor etapa de mi vida, por hacer ameno y divertido el camino, por enseñarme el valor de la amistad, me llevo en el corazón las vivencias que juntos compartimos, porque simplemente sin ustedes este ciclo que hoy culmina no hubiera sido el mismo.

Jamás los olvidaré.

ÍNDICE TEMÁTICO

“EL OUTSOURCING COMO FACTOR DE CRECIMIENTO EN LAS EMPRESAS”

| | |
|---|-----------|
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 6 |
| OBJETIVO | 6 |
| HIPÓTESIS | 6 |
| METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN..... | 7 |
| INTRODUCCIÓN..... | 8 |
| CAPITULO 1: GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN | 11 |
| 1.1. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN..... | 11 |
| 1.1.1. TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN..... | 15 |
| 1.1.2. PERIODO DE LA ADMINISTRACIÓN CLÁSICA | 15 |
| 1.1.3. PERIODO NEOCLÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN | 18 |
| 1.1.4. TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS DE LA ADMINISTRACIÓN | 19 |
| 1.1.4.1. Modelo Burocrático de Organización | 19 |
| 1.1.4.2. Teoría Estructuralista..... | 20 |
| 1.1.4.3. Teoría del Comportamiento o Conductismo..... | 20 |
| 1.1.4.4. Teoría del Desarrollo Organizacional..... | 21 |
| 1.1.4.5. Teoría de Sistemas..... | 21 |
| 1.1.4.6. Teoría de Toma de Decisiones | 22 |
| 1.1.4.7. Teoría de las Contingencias | 23 |
| 1.2. LA ADMINISTRACIÓN COMO CIENCIA Y TÉCNICA | 24 |
| 1.3. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN | 25 |
| 1.4. CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN | 26 |
| 1.5. PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN | 28 |
| 1.6. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN..... | 30 |

| | |
|---|-----------|
| CAPITULO 2: GENERALIDADES DEL OUTSOURCING | 31 |
| 2.1. ANTECEDENTES DEL OUTSOURCING | 31 |
| 2.2. CONCEPTO DE OUTSOURCING..... | 32 |
| 2.3. TÉRMINOS | 35 |
| 2.3.1. DIRECCIÓN DE RECURSOS | 35 |
| 2.3.2. OUTSOURCING COMPLETO O TOTAL | 36 |
| 2.3.3. OUTSOURCING PARCIAL O SELECTIVO..... | 36 |
| 2.3.4. CO-OUTSOURCING | 36 |
| 2.3.5. OUTSOURCING DE TRANSICIÓN..... | 36 |
| 2.3.6. OUTSOURCING DE TRANSFORMACIÓN..... | 37 |
| 2.3.7. OUTSOURCING DE SOCIEDAD DE CAPITAL EN RIESGO | 37 |
| 2.3.8. PARTICIPACIÓN EN EL CAPITAL | 38 |
| 2.4. OBJETIVOS DEL OUTSOURCING..... | 38 |
| 2.5. CONCEPTOS Y FUNCIONALIDADES BÁSICAS DEL OUTSOURCING | 38 |
| 2.6. VENTAJAS DEL OUTSOURCING | 43 |
| 2.7. DESVENTAJAS DEL OUTSOURCING | 44 |
| 2.8. IMPORTANCIA DEL OUTSOURCING | 45 |
| CAPITULO 3: OUTSOURCING, FACTOR DE CRECIMIENTO | 46 |
| 3.1. ESTRATEGIAS | 46 |
| 3.2. ÁREAS APLICABLES | 48 |
| 3.3. ÁREAS NO APLICABLES | 49 |
| 3.4. CRITERIOS DE SELECCIÓN DE ÁREAS APLICABLES Y NO APLICABLES | 49 |
| 3.5. OUTSOURCING COMO UNA HERRAMIENTA DE LA REINGENIERÍA | 51 |
| 3.6. VARIACIONES DEL OUTSOURCING | 52 |
| 3.6.1. LA ASOCIACIÓN CON VALOR AÑADIDO | 52 |
| 3.6.2. CENTROS DE SERVICIOS COMPARTIDOS DEL PROVEEDOR | 53 |
| 3.6.3. CENTRO DE SERVICIO COMPARTIDO DEL CLIENTE | 55 |
| 3.6.4. OUTSOURCING DEL PROVEEDOR DE SERVICIOS DE APLICACIÓN | 56 |
| 3.7. FACTORES CONDICIONALES PARA LA TERCERIZACIÓN..... | 61 |
| 3.7.1. LA TERCERIZACIÓN Y EL AMBIENTE ESTRATÉGICO | 62 |

| | |
|---|----|
| 3.7.2. LA TERCERIZACIÓN Y EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL | 62 |
| 3.7.3. LA TERCERIZACIÓN Y EL AMBIENTE ECONÓMICO | 62 |
| 3.7.4. LA TERCERIZACIÓN Y EL AMBIENTE JURÍDICO-LEGAL | 63 |
| 3.8. PROCESO DE ELECCIÓN DE UN PROVEEDOR DE SERVICIOS DE OUTSOURCING | 64 |
| 3.8.1. PRINCIPALES RAZONES PARA RECURRIR AL OUTSOURCING | 64 |
| 3.8.2. COMO ENCONTRAR AL PROVEDOR DE SERVICIOS DE OUTSOURCING ADECUADO | 65 |
| 3.8.2.1. Utilizar un perfil de proveedor ideal..... | 65 |
| 3.8.2.2. Hablar con clientes existentes | 66 |
| 3.8.3. ¿A CUANTOS PROVEEDORES DEBERÍA DIRIGIRSE? | 67 |
| 3.8.4. DESARROLLO DEL CONCEPTO DE ASOCIACIÓN | 67 |
| 3.8.5. ASPECTOS DEL PERSONAL..... | 69 |
| 3.8.5.1. Cuando informar a su personal sobre el Outsourcing potencial..... | 69 |
| 3.8.5.2. Importancia de la Sesión Informativa..... | 70 |
| 3.8.6. RECOMENDACIONES | 75 |
| 3.9. FACTORES DE ÉXITO | 75 |
| 3.9.1. CLARIDAD DE OBJETIVOS | 75 |
| 3.9.2. EXPECTATIVAS REALISTAS..... | 76 |
| 3.9.3. COMPROMISO DEL CLIENTE | 77 |
| 3.9.4. DEFINICIÓN DETALLADA DE LA CARTERA DE SERVICIOS INCLUIDOS..... | 77 |
| 3.9.5. DEFINICIÓN ADECUADA DE NIVELES Y MODELOS DE SERVICIO.... | 78 |
| 3.9.6. FLEXIBILIDAD FINANCIERA | 78 |
| 3.9.7. COMPROMISO DEL PROVEEDOR | 78 |
| 3.9.8. CONFORMIDAD GERENCIAL..... | 79 |
| 3.9.9. FLEXIBILIDAD TECNOLÓGICA..... | 79 |
| 3.9.10. FLEXIBILIDAD OPERATIVA | 80 |
| 3.9.11. SELECCIÓN DE PROVEEDORES | 81 |
| 3.10. METODOLOGÍA PARA EL CONTROL DEL OUTSOURCING | 82 |
| 3.10.1. FASE "0" - INICIO | 83 |

| | |
|---|------------|
| 3.10.2. FASE "1" - EVALUACIÓN | 84 |
| 3.10.3. FASE "2" - PLANEACIÓN DETALLADA..... | 85 |
| 3.10.4. FASE "3" – CONTRATACIÓN | 86 |
| 3.10.5. FASE "4" - TRANSICIÓN AL NUEVO SERVICIO | 87 |
| 3.10.6. FASE "5" - ADMINISTRACIÓN Y REVISIÓN | 88 |
| 3.11. RIESGOS Y MOTIVOS DE PREOCUPACIÓN PARA CLIENTE Y PROVEEDOR | 89 |
| 3.11.1. LOS RIESGOS PERCIBIDOS PARA EL CLIENTE | 89 |
| 3.11.2. LAS PREOCUPACIONES DEL CLIENTE | 92 |
| 3.11.3. LOS RIESGOS Y PREOCUPACIONES PARA EL PROVEEDOR DE SERVICIO | 95 |
| CAPITULO 4: EL OUTSOURCING EN LA ACTUALIDAD Y EXPECTATIVAS | 96 |
| 4.1. OUTSOURCING VS CONTRATACIÓN FORMAL..... | 96 |
| 4.2. RELACION DIRECTA ENTRE EL OUTSOURCING Y EL CRECIMIENTO EN LAS EMPRESAS..... | 99 |
| 4.3. EXPECTATIVAS DE CRECIMIENTO DEL OUTSOURCING | 100 |
| 4.3.1. CRECIMIENTO SOSTENIDO | 102 |
| 4.3.2. VALOR AGREGADO, UN ELEMENTO FUNDAMENTAL DEL OUTSOURCING..... | 102 |
| 4.3.3. LOS CAMBIOS DE UNA DÉCADA | 103 |
| CAPITULO 5: CASO PRÁCTICO “MANPOWER, EMPRESA PIONERA EN OUTSOURCING EN MÉXICO Y (AMECH) COMO ASOCIACIÓN REGULADORA” | 104 |
| 5.1. NTRODUCCIÓN | 104 |
| 5.2. MANPOWER..... | 105 |
| 5.2.1. MANPOWER EN EL MUNDO | 106 |
| 5.2.2. RECONOCIMIENTOS | 107 |
| 5.2.3. SERVICIOS PARA EMPRESAS | 109 |
| 5.2.4. MANPOWER INDUSTRIAL..... | 110 |

| | |
|---|------------|
| 5.2.4.1. Beneficios por contratar Manpower Industrial | 111 |
| 5.2.5. MANPOWER CONTACT SERVICES..... | 112 |
| 5.2.5.1. Beneficios por contratar Manpower Contact Services | 114 |
| 5.2.6. MANPOWER PROMOCIONES..... | 114 |
| 5.2.6.1. Beneficios por contratar Manpower Promociones..... | 116 |
| 5.2.7. PAYROLLING ONLINE | 116 |
| 5.2.7.1. Beneficios por contratar Payrolling Online | 117 |
| 5.2.8. MANPOWER PROFESSIONAL | 118 |
| 5.2.8.1. Beneficios por contratar Manpower Professional..... | 118 |
| 5.2.9. RIGHT MANAGEMENT | 118 |
| 5.2.9.1. Beneficios por contratar Right Management | 119 |
| 5.2.10. CAREER HARMONY | 119 |
| 5.2.10.1. Beneficios por contratar Career Harmony..... | 120 |
| 5.2.11. PRUEBAS DE SELECCIÓN..... | 121 |
| 5.2.12. FUNDACIÓN MANPOWER..... | 123 |
| 5.2.13. ESTUDIOS E INVESTIGACIONES MANPOWER..... | 129 |
| 5.2.14. CONTACTO MANPOWER | 132 |
| 5.3. ASOCIACIÓN MEXICANA DE EMPRESAS DE CAPITAL HUMANO (AMECH) | |
| | 133 |
| 5.3.1. OBJETIVOS | 134 |
| 5.3.2. FIRMAS AFILIADAS..... | 134 |
| 5.3.3. ANÁLISIS COMPARATIVO DE EMPRESAS AMECH Y SU | |
| PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO | 136 |
| CONCLUSIONES..... | 138 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 141 |

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Debido a la creciente competencia en los mercados internacionales, es de vital importancia que las empresas se encuentren actualizadas en el surgimiento de nuevas herramientas que les permitan maximizar sus recursos y a su vez disminuir sus costos, sin duda sabemos que con el paso de los años esto se vuelve cada vez más difícil de alcanzar por lo que se debe de hacer uso de aquellas herramientas que nos ofrecen la posibilidad de lograr nuestros objetivos mediante técnicas innovadoras de reducción de costos. El Outsourcing, es una de las técnicas más eficaces y de vanguardia por lo que se realiza este análisis para poder exponer los beneficios que esta herramienta trae consigo y que ayudaran a las compañías que la adopten, para el logro de sus objetivos.

OBJETIVO

Realizar un análisis sobre la herramienta del Outsourcing, sus antecedentes, importancia, ventajas y desventajas, de manera que dicho análisis nos lleve a comprender su desarrollo en la actualidad, la importancia que dicha herramienta tiene para las empresas y su impacto en el crecimiento de las mismas.

HIPÓTESIS

Con un estudio previo sobre las características de la herramienta de Outsourcing, las compañías que la adopten como método de reducción de costos y maximización de recursos, lograrán de manera eficaz y eficiente sus objetivos, ya que es una técnica que trae consigo infinidad de beneficios; la clave del éxito del outsourcing en las empresas es delegar aquellas actividades que no sean vitales para nuestro negocio y así dedicar mayor tiempo y esfuerzo aquella actividad que forma parte primordial del giro de la compañía.

METODLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El método de investigación bibliográfica, es aquel que nos permite utilizar la información registrada en determinados documentos, para llevar a cabo nuestra propia investigación, esto nos permite seleccionar la información precisa y además dar el enfoque deseado, es un método de investigación confiable y eficaz por lo que fue utilizado en la realización de este trabajo.

INTRODUCCIÓN

“EL OUTSOURCING COMO FACTOR DE CRECIMIENTO EN LAS EMPRESAS”

Debido a la globalización y su repercusión en el entorno económico, así como la creciente competencia en los mercados nacionales e internacionales, cada vez es más común que las empresas se vean obligadas a contratar servicios externos de asesoría para sus áreas funcionales, como una forma de reducir sus costos y seguir siendo competitivos. Es por ello que el contenido de la presente tesis “El Outsourcing Como Factor De Crecimiento En Las Empresas” tiene como objetivo principal dar a conocer información concreta que nos permita concientizar sobre la importancia de las asesorías externas dentro de las empresas para que si en un futuro nos enfrentamos a una situación que requiera de esta herramienta, hacer un buen uso de ella y tomar decisiones acertadas que nos lleven a alcanzar nuestros objetivos.

El outsourcing, es una técnica innovadora de administración, que consiste en la transferencia a terceros de ciertos procesos complementarios que no forman parte del giro principal del negocio, permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener competitividad y resultados tangibles.

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

En lo que se ha convertido una tendencia de crecimiento, muchas organizaciones están tomando la decisión estratégica de poner parte de sus funciones en manos de especialistas, permitiéndoles concentrarse en lo que mejor saben hacer además de maximizar el rendimiento de la compañía minimizando los costos.

Debido a los grandes beneficios que conlleva el uso de la tercerización, el Outsourcing es aplicable en casi todas las áreas de una organización, sin embargo es preciso analizar cuáles de ellas son vitales y cuáles podrían ser delegadas a entidades externas para su control.

Sin duda, cada área de una empresa es importante, sin embargo debido a los cambios que ha sufrido el entorno económico es imposible atender todas y cada una de estas áreas y además obtener un buen resultado en ellas, por lo que se cree que la utilización de la herramienta del outsourcing ha venido a revolucionar la idea de crecimiento organizacional.

Antes de tomar una decisión acerca de la implantación de un nuevo procedimiento dentro de una compañía, es preciso analizar las ventajas y desventajas del mismo, ya que cada entidad es diferente y los resultados que dicho procedimiento pueda o no traer a nuestra organización, pueden o no, ser satisfactorios por lo que es realmente importante poner suma atención cuando se pretenda implantar un sistema como el outsourcing dentro de una organización es por ello que especialmente en el presente trabajo se pone gran énfasis en resaltar las características de ésta herramienta con la finalidad de dejar al desnudo todos y cada unos de sus atributos como sistema de reducción de costos pero sin dejar de mencionar los inconvenientes o desventajas que este pueda traer consigo.

Sería muy difícil hablar de una herramienta como el outsourcing dentro de la Administración sin antes conocer en sí dicho término, creo que es vital antes de adentrarse a fondo en el tema que nos concierne, tener previo conocimiento sobre la Administración ya que sería banal tratar de explicar un tema como el Outsourcing sin antes haber dado un pequeño paseo en la Historia de nuestra ciencia por lo que esta tesis lógicamente además de tratar nuestro tema principal se procuro no olvidar mencionar de donde surge toda esta necesidad de competitividad en los mercados, reducción de costos ,etc. ya que sin la historia de la Administración sería difícil concebir un ámbito tan complejo como lo es el de el sistema de Outsourcing.

CAPITULO 1: GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN

1.1. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración nace con la necesidad humana de organizarse para subsistir. El hombre, por sí solo, es incapaz de producir o satisfacer sus propias necesidades. Fue precisamente la necesidad de disminuir o eliminar las limitantes que impone el ambiente físico, lo que le obligó a formar organizaciones sociales.

Vivimos en una sociedad donde el esfuerzo cooperativo es el núcleo de las organizaciones humanas; la eficiencia con que cada uno de sus miembros participe depende en gran medida de los administradores. Hoy en día, la complejidad de las organizaciones y el desarrollo de la ciencia y la tecnología, han llevado a considerar que la administración es clave para lograr los objetivos.

Los diferentes enfoques del pensamiento administrativo han aportado infinidad de conocimientos útiles para la administración. La evolución de este arte desde los tiempos del empirismo hasta la actualidad, sólo puede apreciarse con el curso de la historia. Algunos sucesos históricos de trascendencia se muestran en los hechos que se mencionan a continuación:

EGIPTO: La construcción de la Gran Pirámide es buen ejemplo del trabajo coordinado y organizado de miles de obreros y sus dirigentes.

HEBREOS: El libro del Éxodo narra la dirección de Moisés y el establecimiento de leyes y reglas con un liderazgo poco usual.

GRECIA: La influencia de los grandes filósofos es determinante en la administración. Sócrates, por ejemplo, transmitió a sus discípulos la importancia universal de la armonía y la organización, para lograr los objetivos. Platón, en sus reflexiones, diserta sobre la división del trabajo.

CRISTIANISMO: Con Cristo, surge un liderazgo fuerte y decidido, una organización funcional extensa y una administración eficiente. Las organizaciones cristianas (entre las que destaca la católica), aportaron a la administración infinidad de principios y normas que prevalecen hasta nuestros días.

LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL: La Revolución Industrial, un proceso que se inicia en Inglaterra y se extiende por todo el mundo, se caracteriza por la mecanización de la industria y la agricultura, la aplicación de la fuerza motriz, el desarrollo de fábricas y el avance en los transportes y las comunicaciones.

Con el tiempo, el creciente dominio de la ciencia en la industria y el desarrollo de nuevas formas de producción se reflejan en los cambios entre los que sobresalen:

1. Normas rígidas de trabajo.
2. Formas de comportamiento rutinizadas y mecanizadas.
3. Un aumento en la dependencia entre los miembros de la organización.
4. Una necesidad de coordinación permanente.

La Revolución Industrial es la génesis de la teoría científica de la administración. Con ella aparecen los estudios sobre la productividad humana, la investigación administrativa, los principios administrativos, los conceptos de administración, las funciones de ésta y el enfoque de proceso.

A fin de tener una panorámica en general es conveniente señalar las formas de producción del periodo previo a la Revolución Industrial.

En aquel entonces no existían las fábricas en el sentido moderno del término. En países como Alemania persistían el régimen feudal, el siervo típico que paga su renta al señor feudal en productos agrícolas pero así también existen otros forzados a hilar y que así cubren su cuota.

En otros lugares las familias combinaban las labores agrícolas con el hilado y el tejido en sus propias casas, y no hacían más de lo que querían y ganaban bastante para sus necesidades.

Las primeras organizaciones manufactureras se presentan bajo dos modalidades: las descentralizadas que concentran un gran número de obreros que viven en el campo y entregan a una unidad fabril sus productos para ser sometidos a un último proceso de acabado.

Las centralizadas que reúnen bajo un mismo techo a obreros sometidos a una vida de cuartel con una estrecha supervisión del trabajo y una austeridad monástica con horarios para las labores, comida, rezo, y sueño.

Sin embargo la forma de producción con el mayor número de trabajadores y que representan la institución clásica de la época previa a la revolución industrial es el gremio. Los gremios fueron organizaciones en que se agrupaban los fabricantes de un tipo determinado de productos para proteger sus intereses.

Los gremios tienen importancia histórica por haber sido la primera vez que se establece la relación patrón – trabajador. Aparece en ellos una estructura jerárquica: maestro- oficial- aprendiz, con diferencias salariales marcada y una serie de pruebas de capacidad que se tenían que ir acreditando hasta llegar hasta la “obra maestra” que conferían el grado más alto.

El periodo que precede a la revolución industrial se caracteriza por una apacible vida rural y de pequeñas ciudades con escasos y lentos indicios de progreso en que los cambios se generaban en periodos prolongados. La producción se destina al auto consumo aunque se inicia un comercio en villas cercanas al lugar al que reside el productor, existe un número reducido de asalariados, el trabajo se hace en el campo y en el hogar, interviniendo el trabajador en todo proceso productivo. El crédito no existe y el cobro de intereses se considera inmoral y es condenado.

En México, los estudios sociales y antropológicos de los pueblos de la antigüedad muestran hechos, costumbres, ideas religiosas, conocimientos y formas de organización, que constituyen un claro ejemplo de la administración pública.

Es impresionante la arquitectura de sus templos, la construcción de sus ciudades, sus pinturas, sus ídolos, el calendario azteca (uno de los más exactos del mundo) sus vestidos llenos de esplendor, confeccionados con materias primas naturales: en suma, su administración. Los historiadores ponen de relieve la dirección de sus gobernantes para lograr que sus súbditos alcanzaran mejores niveles de vida. Con todo, las fallas de la administración pública permitieron la consumación de la Conquista española, la cual casi destruye aquella civilización. A las obras ricas en tradición y esplendor económico se sobrepuso el ansia de poder y riqueza.

La época de la Colonia se caracteriza por la marginación de los auténticos pobladores de la nación. La administración pública autócrata, rígida, esclavizante y opresora no permite a los conquistados mejorar sus condiciones de vida: por ello es explicable el movimiento de Independencia. La inestabilidad del México independiente no propicia una administración pública eficiente. La disputa por el botín que significa el país culmina con la Revolución de 1910.

Al constituirse México en una república federal se pretende nivelar las clases sociales. La administración pública se hace cargo de la educación, se declara la libertad de cultos y se separa a la Iglesia del Estado. La Constitución de 1917 resume la necesidad de armonizar los intereses de los grupos sociales, en congruencia con los ideales que la inspiran, a saber: justicia, libertad y democracia.

El sufrimiento del pueblo mexicano a través de más de 300 años, culmina con una ideología que tiene su base en el respeto por los derechos humanos, la participación del pueblo en su administración y en la justa distribución de la riqueza. En términos generales, los sucesos señalados nos brindan un panorama de la administración empírica.

Para describir la evolución de la teoría administrativa, abordaremos los periodos de la administración clásica, el periodo neoclásico y las teorías contemporáneas. Dichos aspectos constituyen la teoría general de la administración.

1.1.1. TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN

Se presume que la administración se da con el despuntar del siglo XX se afirma también que éste fue el acontecimiento histórico de mayor importancia del siglo.

La Revolución Industrial establece el origen de la teoría administrativa: por ello es lógico suponer que Inglaterra y Estados Unidos marcan la pauta en el desarrollo de las industrias, con lo cual determinan los aspectos iniciales de la teoría administrativa.

1.1.2. PERIODO DE LA ADMINISTRACIÓN CLÁSICA

El periodo de la administración clásica, llamado también de la administración científica, se encuentra representado por dos figuras sobresalientes: Frederick W. Taylor (1856-1915) y Henry Fayol (1841-1925).

Taylor inició sus estudios de administración siendo obrero. Le interesó conocer los factores que determinaban la producción. Realizó un estudio sobre las tareas del obrero, con el propósito de evitar el desperdicio y los esfuerzos inútiles, mediante la determinación de estándares de trabajo razonables.

Insistió en la necesidad de trabajar con método. Apoyó la supervisión funcional, bajo la influencia de las organizaciones militares y cristianas. Adoptó el control por excepción y el método científico para el trabajo. Dividió la tarea del obrero, y estudió los movimientos y tiempos requeridos para ejecutar una función.

Estudió las máquinas y herramientas destinadas a una tarea específica, para delimitar los requisitos de éstas. Impulsó la capacitación, la incentivación (monetaria), la coordinación y la distribución de responsabilidad entre obrero y patrón.

Fayol nació en Constantinopla (hoy Estambul) y falleció en París. Se graduó de ingeniero de minas a los 19 años y asumió a los 47 la gerencia general de una empresa metalúrgica en la que desarrolló casi toda su carrera. Se considera a Fayol el exponente más importante de la teoría clásica de la administración. Su administración en la empresa metalúrgica enfatizó la previsión a través de la investigación y el papel de la gerencia en cuanto al logro de los objetivos.

Para Fayol, las funciones de la empresa son técnicas, comerciales, financieras, contables y administrativas. Al estudiarlas se dio cuenta que ninguna de ellas consideraba las funciones de previsión, organización, dirección, coordinación y control. Tales funciones dan origen al llamado proceso administrativo. Fayol se propuso entonces crear una ciencia de la administración, y definió 14 principios administrativos. Afirmaba que la administración es universal y su enseñanza necesaria en las universidades: enfatizó la importancia de la estructura de organización y definió el perfil del administrador.

En la estructura de organización lineal, Fayol incluyó el staff: afirmaba que las funciones administrativas son superiores a las funciones de la empresa, y argumentaba que los trabajadores, si bien aplican la administración en sus tareas, deben ejercer mayores funciones administrativas conforme aumenta su nivel jerárquico. Además de subrayar la importancia de emplear métodos de administración, pregonó que la previsión era la función medular del administrador.

Si bien los principios administrativos sugeridos por Fayol fueron una síntesis de las propuestas de administradores de su época, fue él quien los redactó y difundió. Algunos de sus principios administrativos siguen vigentes, entre ellos:

1. División del trabajo por niveles de especialización.
2. Unidad de mando en organización lineal.
3. Centralización en la autoridad gerencial.
4. Equidad para lograr lealtad.
5. Mando lineal.
6. Unión en espíritu de equipo.

Los otros principios administrativos de Fayol se orientan a los objetivos de la empresa, la economía del trabajador, el equilibrio entre autoridad y empleados, responsabilidad y estabilidad del personal. La teoría clásica de la administración se restringe al estudio de las funciones administrativas, y a la estructura de organización, sin considerar a las personas que conforman la misma ni al medio al cual pertenecen.

Algunos críticos en la materia expresan que la teoría clásica muestra las siguientes deficiencias:

- Fomento del mecanicismo y la especialización, que producen la fragmentación y parcialización del servicio que ofrecen las empresas.
- El hombre es considerado un elemento más de la empresa, lo que produce un descuido de los aspectos psicosociales que influyen en la productividad.
- No se prevén las organizaciones informales y sus efectos en la estructura formal de la empresa.
- Las hipótesis de la teoría clásica implican la concepción de que la administración sólo es importante en puestos clave.
- Se dio extrema importancia a las normas, la mecanización y la rigidez.

- La organización funcional dio autoridad a supervisores sólo en su campo y con ello se limitó el área para la productividad.
- El control por excepción se limitó a las solas desviaciones en el trabajo y restringe la incentivación a los trabajadores que si cumplen con sus funciones.
- Se da la centralización a la estructura de organización, sin considerar que el ambiente físico tiene efectos sobre la organización.

Pese a las críticas señaladas y otras que se difunden, no puede desconocerse la importancia de la teoría clásica de la administración, puesto que es la base de la actual teoría administrativa.

1.1.3. PERIODO NEOCLÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN

Las críticas a la teoría clásica revelaron la importancia de considerar al hombre como el elemento núcleo de las organizaciones. Por otra parte, el desarrollo de las ciencias de la conducta influyó fuertemente en las nuevas teorías administrativas.

Con el desarrollo de la sociología y la psicología en la administración, se produce un movimiento de reacción y oposición a la teoría clásica, conocido como enfoque humanístico, conductual o de relaciones humanas. Dicho enfoque se orienta a las personas, sus relaciones y su función en las organizaciones-empresariales.

Se considera que la teoría neoclásica presenta un enfoque ecléctico, esto es, toma en cuenta todas las corrientes existentes en la administración para reformular la teoría administrativa. La teoría neoclásica de la administración redefine los conceptos con mayor flexibilidad, considera al hombre sin dar énfasis ni a la empresa ni a los trabajadores, y pregona la interpelación e integración de objetivos empresariales e individuales.

Los estudiosos en la materia distinguen como características de la teoría neoclásica de la administración las siguientes:

1. Énfasis en las funciones administrativas.
2. Flexibilidad en los principios de la administración.
3. Orientación de los esfuerzos al logro de objetivos comunes.
4. Especificación y diseño de instrumentos administrativos operacionales.
5. Desarrollo de teorías motivacionales y conductuales.
6. Relevancia al enfoque de proceso administrativo.
7. Desarrollo de diferentes modelos de organización.
8. Relevancia a la administración por objetivos (APO).
9. Desarrollo de formas y estilos en la programación.
10. Orientación a la eficiencia óptima.

La teoría neoclásica de la administración tiene como figuras importantes a Drucker, Koontz, Newmann, Odióme y Humble, entre otros.

1.1.4. TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Algunas de las teorías que agrupamos en este apartado tienen sus orígenes en el inicio del siglo XX. Sin embargo, dado que sus propuestas difieren de la teoría neoclásica de la administración, las incluimos bajo el rubro de contemporáneas. Es conveniente señalar que las diversas teorías que presentamos integran conceptos iniciales y consolidan las propuestas en nuevos modelos administrativos.

1.1.4.1. Modelo Burocrático de Organización

Max Weber sociólogo alemán, propone el modelo de la burocracia, en consonancia con el concepto de que el siglo XX es el siglo de las burocracias. Concibe la burocracia como una forma de organización de carácter legal, formal y racional.

Dicha organización requiere impersonalidad en el mando, jerarquía y autoridad indispensables, una división del trabajo minuciosamente detallada y rutinas bien establecidas. Según Weber, los componentes humanos de la burocracia son profesionales, debidamente preparados y con una completa previsión del funcionamiento: es también la organización eficiente por excelencia.

La teoría de la burocracia fue incorporada rápidamente a la administración, a pesar de que presenta serias deficiencias, al no considerar la existencia de organizaciones informales internas que, según Merton, llevan a la ineficiencia a las organizaciones formales.

1.1.4.2. Teoría Estructuralista

La teoría estructuralista inspirada en los trabajos de Weber y Marx, supone que la estructura deriva del análisis interno de la totalidad, a partir de los elementos que la conforman.

El estructuralismo amplió el estudio de las interacciones entre los grupos sociales.

En administración, el estructuralismo se localiza en las interacciones de la organización, tanto internas como externas.

La teoría estructuralista considera las organizaciones informales, desarrolla sistemas de análisis describe tipologías, considera los objetivos y la integración de los elementos humanos, y estudia el ambiente y los conflictos organizacionales.

Esta teoría preparó el terreno para la teoría de sistemas.

1.1.4.3. Teoría del Comportamiento o Conductismo

Los conceptos que preceden a la teoría del comportamiento parten de la premisa de que es el hombre el elemento central de las organizaciones.

De ahí que se dé énfasis a las motivaciones de la conducta.

Los principales exponentes de la teoría del comportamiento son: Maslow, con su jerarquía de las necesidades, Herzberg, con la de los dos factores. McGregor, con su teorías X y Y, Likert, con sus sistemas administrativos, y Barnard con su teoría de la cooperación.

La teoría del comportamiento ha hecho innumerables contribuciones al desarrollo organizacional. Considera como elementos de la administración a la estructura, las funciones administrativas y, principalmente, las personas.

1.1.4.4. Teoría del Desarrollo Organizacional

Surge en el decenio de 1960 como un conjunto heterogéneo de conocimientos relativos a la administración, generados por las diversas teorías ya mencionadas. Esta teoría abarca cuatro variables dimensionales de la administración: la organización, el entorno social, los grupos sociales y el desarrollo. Con ella, se introducen en la administración conceptos como: cultura organizacional, cambio, desarrollo y dinamismo. Se enfatizan los cambios estructurares para dar dinamismo a la organización, los cuales son cuidadosamente planeados.

Se manejan postulados básicos del desarrollo organizacional que reciben influencia de las leyes de la dialéctica. Además, se generan modelos y procesos para el desarrollo. Los métodos de análisis y evaluación, como feedback (retroalimentación), el análisis transaccional y la teoría de sistemas, se integran a la teoría de la administración como conceptos trascendentes.

1.1.4.5. Teoría de Sistemas

Esta teoría, desarrollada por el biólogo alemán Ludwig Von Bertalanffy en sus trabajos publicados entre 1950 y 1968, causó, por el carácter multidisciplinario de su

aplicación, un profundo impacto en las diversas disciplinas. En la administración, la teoría de sistemas produce una nueva concepción y un nuevo modelo. Esta teoría parte de la premisa de que todo fenómeno es parte de otro mayor. Las partes que conforman el "todo" están íntimamente relacionadas, de una manera que no es determinística sino probabilística.

La teoría de sistemas concibe al sistema como: el conjunto de elementos interrelacionados que forman una actividad para alcanzar un objetivo: se opera sobre datos, energía o materia, para proveer de información, energía o materia.

Los sistemas pueden clasificarse por su complejidad en: simples, descriptivos y complejos. Por su naturaleza se clasifican en: determinísticos y probabilísticos, aunque puede haber combinaciones entre las dos categorías.

La teoría de sistemas aplica conceptos como: entrada o insumo (input), salida o producto (output), caja negra (black box), retroalimentación (feedback), homeostasis (equilibrio), redundancia (capacidad para eliminar la distorsión), entropía (pérdida de energía), informática (automatización de la información).

Tales conceptos, entre otros, tienen amplia aceptación y difusión en la administración. En ésta, la teoría de sistemas considera como elemento núcleo al sistema. La aplicación multidisciplinaria de conceptos y el énfasis en la comunicación caracterizan a dicho modelo administrativo.

1.1.4.6. Teoría de Toma de Decisiones

La teoría de (la) toma de decisiones es una teoría matemática: se fundamenta en la lógica y en la expresión por medio de símbolos. Según esta teoría, los elementos sobresalientes son el proceso y el problema.

La simulación de situaciones expresada en modelos matemáticos hace posible manipular diversas alternativas de solución a problemas reales.

Consecuentemente, la simulación permite tomar decisiones importantes, con grandes probabilidades de éxito. Las técnicas utilizadas varían desde la teoría de los juegos para el manejo de conflictos, las colas de espera para problemas de tiempo, la teoría de grafos (como PERT y CPM) para la planeación, evaluación y control, la programación lineal, la táctica y la estratégica.

La investigación operacional, como técnica básica, ofrece soluciones viables en el logro de objetivos organizacionales.

1.1.4.7. Teoría de las Contingencias

La teoría más actual, llamada de las contingencias, argumenta que la eficacia de las organizaciones no se alcanza con un solo modelo administrativo; por el contrario, es de acuerdo con el diagnóstico situacional de las variables externas e internas (ambiente y tecnología), como puede determinarse la mejor forma de administrar.

Según esta teoría, la estructura de la organización externa es una variable dependiente del entorno externo, y la tecnología modifica la organización. Skinner define la contingencia como la relación lógica inferencial de tres elementos:

1. Una señal.
2. Una conducta.
3. Una consecuencia.

El ambiente, según dicha teoría, toma en cuenta los aspectos tecnológicos, políticos, culturales, económicos, sociales y demográficos. La teoría de las contingencias adopta la teoría de sistemas, pero su nivel de abstracción ofrece alternativas prácticas para el administrador.

1.2. LA ADMINISTRACIÓN COMO CIENCIA Y TÉCNICA

La definición etimológica de la palabra Administración es la siguiente:

ad: dirección

minister: subordinación

Podemos analizar a la administración como una disciplina y como un proceso:

Como disciplina es un cuerpo acumulado de conocimientos que incluye principios, conceptos, teorías, etc.

Como proceso comprende funciones y actividades que los administradores deben llevar a cabo para lograr los objetivos de la organización.

La administración es conducción racional de actividades, esfuerzos y recursos de una organización, resultando algo imprescindible para su supervivencia y crecimiento.

Ciencia y Técnica:

Ciencia: (Investiga y explica) comprensión, explicación y análisis dinámico de la realidad.

Técnica: (opera la realidad) opera los objetos según procedimientos y reglas que normalizan la operación y los transforma. Transforma la realidad.

Sin la técnica, las explicaciones de la ciencia quedan a nivel teórico, no pueden ser instrumentadas ni puede operarse sobre los objetos de la misma. La técnica es el vehículo natural de la instrumentación, que realimenta a la ciencia al determinar la necesidad de mayor investigación y profundización de ciertas áreas.

La administración es una ciencia y una técnica. Como tal, operará en sus dos campos y en las tres dimensiones del conocimiento: retrospectiva, actual y futura. Para la consecución de sus objetivos, la administración deberá aplicar como herramienta esencial el método científico (elaborará teorías, modelos e hipótesis). Pero también existe una técnica de la administración, que cuenta con un instrumental que permite conducir una organización, operativizar sus comportamientos y transformar su realidad.

Ciencia y técnica de la administración actúan en forma complementaria, y a modo de interactividad retroalimentada.

La administración es ciencia fáctica, tiene un objeto real del mundo de la cultura (las organizaciones). Es técnica porque implica aceptar la existencia de medios específicos utilizables en la búsqueda del funcionamiento eficaz y eficiente de las organizaciones. Es técnica con su bagaje de principios, normas y procedimientos para la conducción racional de las organizaciones.

1.3. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

Henry Fayol (considerado como el verdadero padre de la moderna Administración), dice que "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

Idalberto Chiavenato: "La administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planificación, organización, dirección y control de todos sus esfuerzos realizados en todas las áreas y niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación".

Fernández Arena: "La administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de un mecanismo de operación y mediante el esfuerzo humano".

Analizando diferentes conceptos podemos concluir que la Administración es un ciencia social que se manifiesta y proyecta a través de un grupo social, cuyo finalidad es alcanzar objetivos comunes mediante la planificación, organización, dirección y control de sus actividades y con el uso de recursos, de manera que puedan satisfacer eficientemente las necesidades de la sociedad.

1.4. CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

1. Su universalidad.

El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La Administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de Administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.

2. Su especificidad.

Aunque la Administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser, un magnífico ingeniero de producción (como técnico en esta especialidad) y un pésimo administrador.

3. Su unidad temporal.

Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se encuentra presente la administración.

4. Su unidad jerárquica.

Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades, en una empresa forman "un solo cuerpo administrativo, desde el Gerente General, hasta el último supervisor.

La administración sigue un propósito. Una condición de la administración es un objetivo sea esté implícito o enunciado específicamente

Es un medio para ejercer impacto en la vida humana, es decir, la administración influye en su medio ambiente.

Está asociada generalmente con los esfuerzos de un grupo. Todo organismo acciona para alcanzar determinados objetivos, los que se logran más fácilmente por medio de un grupo y no por una sola persona.

Para participar en la administración se requiere dejar la tendencia a ejecutar todo por uno mismo y hacer que las tareas se cumplan con y mediante los esfuerzos de otros.

Es una actividad, no una persona o grupo de ellas. La administración no es gente, es una actividad; las personas que administran pueden ser designadas como Directores, gerentes de áreas, etc.

La efectividad administrativa requiere el uso de ciertos conocimientos, aptitudes y práctica. La habilidad técnica es importante para cumplir con un trabajo asignado.

La administración es intangible. Su presencia queda evidenciada por el resultado de los esfuerzos.

Los que la practican no son necesariamente los propietarios; es decir administrador y propietario no son necesariamente sinónimos.

1.5. PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN

Para que la administración se lleve a cabo con la máxima eficiencia se hace con la ayuda de principios esto es todo medio administrativo que fortifique el cuerpo social o facilite el control de este deben ser flexibles y el utilizarlos implica inteligencia, experiencia, decisión y mesura.

Un principio del cual nunca debemos omitir es la coordinación, se refiere a la forma armoniosa de llevar las acciones con las circunstancias.

Fayol enlista 14 principios de administración que son:

La división del trabajo: Se hace con el objeto de producir más y mejor con el mismo objeto y esfuerzo, nos trae como consecuencia, especialización de funciones y separación de poderes

La autoridad y responsabilidad: Es el derecho que se tiene de mandar y el poder de hacerse obedecer, esta debe acompañarse de una recompensa o castigo conocida como responsabilidad

Disciplina: Es la obediencia manifestada hacia la empresa de parte de su parte social y esta se da gracias a:

1. Buenos jefes en todos los grados.
2. Juntas más claras y equitativas.
3. Sanciones correctamente aplicadas.

Unidad de mando: Solamente se recibirán órdenes de un solo jefe, pues las dualidades de mando crean conflictos.

Unidad de dirección: La dirección de los programas solo debe estar a cargo y ser implantadas por un solo jefe.

Subordinación de los intereses particulares del interés general: Un interés de tipo personal jamás debe anteponerse a los intereses de una empresa u organismo social.

Remuneración de personal: El pago a los empleados debe y será justa para ambas partes, esta dependerá de la voluntad del patrón y de la calidad del empleado, como se supone hasta la actualidad es un problema no resuelto.

Centralización: Aunque no se establece si es una buena o mala administración se hace por efecto natural, su objetivo es para la utilización del 100 % de las facultades de los empleados.

Jerarquía: Es el organizar correctamente el grado de orden, autoridad y responsabilidad de un individuo dentro de un organismo social.

Orden: el personal debe colocarse donde mejor se pueda aprovechar sus facultades como tal.

Equidad: Utilizada en vez de la justicia, requiere de sensatez, bondad y mucha experiencia y se refiere a la igualdad del personal.

Estabilidad del personal: Dejar que el personal obtenga experiencia en cierto nivel y después si así se requiere mudarlo de ahí. Nunca antes.

Iniciativa: Facultad de crear y ejecutar cierto plan para la obtención de éxito.

Unión de personal: Entre mas armonía exista dentro del personal, mejor serán los resultados para el organismo social.

Ejecución inmediata: Toda situación buena o mal se debe resolver a la brevedad posible.

1.6. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

Una de las formas más sencillas de la administración, en nuestra sociedad, es la administración del hogar y una de las más complejas la administración pública. Pero el fenómeno administrativo no solamente nació con la humanidad sino que se extiende a la vez a todos los ámbitos geográficos y por su carácter Universal, lo encontramos presente en todas partes. Y es que en el ámbito del esfuerzo humano existe siempre un lado administrativo de todo esfuerzo planeado.

La importancia de la administración se ve en que está imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. El mejoramiento es su consigna constante.

Reyes Ponce nos enumera la importancia de la administración como:

La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea éste.

El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc. con que ese organismo cuenta.

Para las empresas pequeñas y medianas, también, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de su elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc.

La elevación de la productividad, preocupación quizá la de mayor importancia actualmente en el campo económico, depende, de la adecuada administración de la empresa, ya que si cada célula es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.

En especial para los países que están desarrollándose; quizá uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración, porque, para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc., bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos.

Podemos concluir la importancia de la administración, con los hechos que la demuestran objetivamente:

1. La administración se aplica a todo tipo de Empresa.
2. El éxito de un organismo depende directa e inmediatamente de su buena administración.
3. Una adecuada administración eleva la productividad.
4. La eficiente técnica administrativa promueve y orienta el desarrollo.
5. En los organismos grandes de la administración es indiscutible y esencial.
6. En la pequeña y mediana empresa la única posibilidad de competir, es aplicando la administración.

CAPITULO 2: GENERALIDADES DEL OUTSOURCING

2.1. ANTECEDENTES DEL OUTSOURCING

El término outsourcing data desde los inicios de los años 70's. Muchas compañías importantes y competitivas hacían uso de ésta técnica como una estrategia de negocios; pero es hasta fines del siglo pasado cuando ésta se ve reflejada en la competencia por los mercados globales.

Después de la Segunda Guerra Mundial, las empresas intentaban concentrar en sí mismas la mayor cantidad posible de actividades, para no tener que depender de empresas externas. Sin embargo, esta estrategia fue efectiva solo durante un corto plazo y fue haciéndose obsoleta con el desarrollo de la tecnología, porque por esta razón cada uno de los departamentos que integraban una empresa no podían mantenerse tan actualizados y competitivos como lo hacían las agencias independientes especializadas en un área, además, su capacidad de servicio para acompañar la estrategia de crecimiento era insuficiente.

El concepto de Outsourcing comienza a ganar credibilidad e importancia al inicio de la década de los 70's. Las pioneras en implementar modelos de Outsourcing fueron grandes empresas como: EDS, Arthur Andersen, Price Waterhouse y otros.

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

En 1998, el Outsourcing alcanzó una cifra de negocio a nivel mundial de cien mil millones de dólares. De acuerdo con estudios recientes, esta cantidad se disparará hasta 282 mil millones de dólares y se espera un incremento aun mayor en los próximos años, es analizando estas cifras como podemos darnos cuenta de la importancia de dicha técnica y el impacto que está generando en la economía actual.

2.2. CONCEPTO DE OUTSOURCING

Existe una infinidad de definiciones sobre outsourcing, pero todas coinciden en que es el proceso mediante el cual una empresa de cualquier giro cede el control de el manejo de algunas de sus áreas secundarias, es decir que no son el negocio principal de la compañía, a otra que se encargara exclusivamente de dicha área por lo que garantiza el buen desempeño de la misma, así como una serie de beneficios adicionales a la empresa que contrata los servicios.

Este procedimiento, permite que la empresa pueda enfocarse en las actividades centrales de su negocio, lograr mayores y mejores resultados, así como optimizar sus recursos.

Es decir, el outsourcing consiste en que una compañía contrata, a una firma externa especializada, para que realice las actividades en la que ésta no se especializa. Hay infinidad de actividades que se manejan bajo el outsourcing, de ahí el auge del mismo, por ejemplo, la nomina es uno de los casos más comunes en los cuales las empresas recurren a la subcontratación, todos los negocios deben manejarla, pero existen muchas firmas que ya son especialistas en nomina, lo hacen mejor y a un costo más bajo del que maneja cualquier negocio, es tan atractiva su propuesta, que las empresas no dudan ni un segundo contratar estos servicios. La empresa que contrata solo debe de proporcionar cierta información básica acerca de sus trabajadores y la firma especializada en nomina se encargara de todo lo demás, esto resulta más económico porque evita a la empresa tener todo un departamento encargado de nomina, evita pagar los salarios de la gente que lo maneja, fondos, seguros, etc.

Otro ejemplo básico de el uso de outsourcing en las empresas es el servicio de intendencia o limpieza, resulta verdaderamente rentable contratar los servicios de una compañía que su giro principal es ofrecer este servicio, se tiene un mayor control respecto a los empleados de ésta área además de que exenta a la compañía tener que correr con gastos que se efectúan si dicha actividad fuera controlada internamente.

Debe comprenderse que el control de las funciones en cuestión residirá en el proveedor del servicio. Esta organización externa, como especialista en su campo de acción, normalmente se encontrará en una situación de poder añadir un valor que normalmente no se puede obtener en una función secundaria realizada internamente.

Casi todo puede contratarse bajo outsourcing, lo único que debemos hacer antes es comparar los gastos de contratación con el gasto de hacerlo nosotros mismos, en ocasiones resultara que no es rentable para la compañía hacer uso de esta herramienta, pero serán pocos los casos ya que como hemos analizado el outsourcing es un procedimiento eficiente si de reducción de costos se trata.

Para poder analizar si nos conviene o no el uso de Outsourcing existen ciertos elementos que tenemos que tener muy presentes:

1. Los costos.
2. Los antecedentes, referencias y experiencia de la firma que se va a contratar.
3. Conocer, en lo posible, el concepto de otra empresa que haya realizado Outsourcing en el área que pensamos contratar.
4. Establecer la importancia del área o la función que queremos contratar, si se considera de vital importancia para nuestra empresa no debemos darla en outsourcing.

La norma básica y más importante es no dar en Outsourcing ninguna de las funciones o áreas que consideramos como fundamentales en nuestra empresa.

El Outsourcing es una tendencia que ha venido a formar parte primordial en las decisiones administrativas en los últimos años y es utilizada por empresas a nivel mundial.

La metodología del Outsourcing es parte de la toma de decisiones gerenciales, la misma 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 de la organización.

Para ello es preciso pasar de un enfoque de abastecimiento tradicional que consiste en un conjunto de actividades que permite identificar y adquirir los bienes y servicios que la compañía requiere para su operación de fuentes internas o externas a una visión estratégica enfocada a aumentar el valor y la calidad de los productos de la empresa.

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

2.3. TÉRMINOS

2.3.1. DIRECCIÓN DE RECURSOS

El término “Dirección de Recursos” suele utilizarse de manera intercambiable con el término “outsourcing”. Sin embargo mientras el outsourcing se asocia con el valor añadido, un acuerdo de dirección de recursos simplemente transfiere la responsabilidad de la dirección del personal existente, la propiedad y el equipamiento.

Por ejemplo mientras que una organización desea transferir sólo parte de su función informática que trata con sistemas establecidos o de legados, incluyendo toda la plantilla, el hardware, el software de sistemas y las comunicaciones implicadas en el funcionamiento diario de la función, un convenio de dirección de recursos convencional será suficiente. Sin embargo, si también se desea transferir el desarrollo de los sistemas de aplicaciones y el personal de aplicaciones, sería más correcto describir el convenio como un acuerdo de outsourcing porque incluiría elementos con valor añadido.

2.3.2. OUTSOURCING COMPLETO O TOTAL

Este término se emplea para indicar que el personal y, posiblemente, los activos relacionados con toda una área empresarial principal en la práctica, alrededor del 90% como la informática o las finanzas van a transferirse al proveedor de servicio durante el periodo del contrato.

2.3.3. OUTSOURCING PARCIAL O SELECTIVO

Bajo esta clave de convenio, una parte significativa de la función será retenida internamente.

2.3.4. CO-OUTSOURCING

El co-outsourcing fue concebido originalmente por EDS para describir su propia versión del outsourcing de sociedad. Sin embargo recientemente algunas personas han empleado este término para describir acuerdos de outsourcing que implican a múltiples proveedores.

2.3.5. OUTSOURCING DE TRANSICIÓN

Se produce cuando una organización transfiere el control de sus sistemas/plataformas de legado a una tercera parte creyendo que su personal interno de la función de informática cuenta con la capacidad necesaria para desarrollar nuevos sistemas. Cualquier organización implicada en el outsourcing de transición demostraría un nivel inusualmente elevado de confianza en las capacidades de desarrollo del personal interno de informática.

2.3.6. OUTSOURCING DE TRANSFORMACIÓN

Al contrario que el outsourcing de transición, una organización acoge a un proveedor de servicios para rediseñar completamente el trabajo de la función probablemente mediante el desarrollo de nuevos sistemas y creando una base fiable de destrezas que el cliente va a adquirir. El outsourcing de transformación se distingue del outsourcing completo únicamente en que la transferencia de personas y activos no es permanente, y al final del proyecto el cliente recupera todo el control y la responsabilidad.

Para muchas personas esto suena como un sencillo trabajo de consultoría, pero la diferencia radica en que el outsourcing de transformación, el proveedor suele trabajar de forma independiente del personal del cliente.

2.3.7. OUTSOURCING DE SOCIEDAD DE CAPITAL EN RIESGO

Un acuerdo de sociedad de capital riesgo implica la creación de una nueva compañía para explotar una oportunidad empresarial percibida. El personal y los activos del cliente se transferirán a esta compañía de capital riesgo en lugar de al proveedor de servicio. El objetivo no solo será la mejora del servicio transferido, sino lo que es aun mas importante, el desarrollo de productos y servicios que pueden venderse a terceras partes. El cliente y el proveedor de servicios compartirán los beneficios de la nueva compañía. Así el proveedor de servicios puede explotar plenamente su potencial de desarrollo de sistemas, mientras que el cliente comparte los costos de desarrollo de nuevos productos de software. Al mismo tiempo, la sociedad de capital riesgo se beneficia del conocimiento especializado que posee el cliente sobre el mercado. Algunos productos y servicios de sociedad capital riesgo han sido desarrollados gracias a oportunidades que han surgido de acuerdos de outsourcing total en marcha.

2.3.8. PARTICIPACIÓN EN EL CAPITAL

Algunas relaciones de outsourcing han sido reforzadas bien por un cliente o por un proveedor que toma una participación en el capital del otro. Cuando es el proveedor quien da este paso, puede considerarse como una demostración de su compromiso con el interés principal del cliente. Por otro lado, cuando es el cliente quien toma una participación en el capital del proveedor, suele considerarse como una forma de seguro.

2.4. OBJETIVOS DEL OUTSOURCING

Los principales objetivos que pueden lograrse con la contratación de un servicio de outsourcing son los siguientes:

1. Optimización y adecuación de los costos relacionados con la gestión, en función de las necesidades reales.
2. Eliminación de riesgos por obsolescencia tecnológica.
3. Concentración en la propia actividad de la organización.
4. Lograr que una organización sea más competitiva y eficiente.

Se encarga de transformar empresas poco flexibles con muchos procesos y con muchos empleados en empresas esbeltas, flexibles y enfocadas en su negocio.

2.5. CONCEPTOS Y FUNCIONALIDADES BÁSICAS DEL OUTSOURCING

Contrato

Es un documento de carácter legal que recoge el alcance y características del servicio de outsourcing. El contrato de outsourcing debe definir los siguientes aspectos:

Su duración:

1. Las condiciones de la cesión de los activos (tanto económicas como de otro tipo) referidos al momento inicial del acuerdo entre la Administración y el contratista.
2. Las condiciones de la gestión de los sistemas de información a llevar a cabo durante el contrato (nivel de servicio).
3. Las condiciones de recuperación de la gestión de los sistemas de información una vez finalizado el contrato.
4. La propiedad intelectual, especialmente si se traspassa al proveedor la responsabilidad del desarrollo de aplicaciones.
5. Las condiciones previstas para la resolución del contrato con anterioridad a la fecha de su finalización prevista.

Nivel de servicio: El nivel de servicio define el ámbito de aplicación del servicio (operación, mantenimiento, desarrollo, etc.), para sistemas de información concretos y la forma exacta de llevarlo a cabo. Es uno de los puntos más importantes de un contrato de outsourcing y debe ser fácilmente medible. Para el establecimiento del nivel de servicio suele ser usual la realización conjunta, entre la organización contratante y la empresa de outsourcing, de las siguientes actividades:

Análisis de viabilidad que defina el ámbito de aplicación:

Análisis detallado que determine minuciosamente todos y cada uno de los compromisos concretos que van a ser contraídos por ambas partes.

Activos: Es el conjunto de recursos informáticos que son propiedad de la organización contratante y que son susceptibles de ser traspasados a la empresa que proporciona el servicio de outsourcing e incluso posteriormente ser recuperados.

Estos activos pueden clasificarse en:

1. Físicos: corresponden al equipamiento físico de la organización.
2. Lógicos: corresponden al equipamiento lógico básico.
3. De aplicación: corresponden al aplicativo existente, tanto a medida como de carácter comercial.
4. Información: corresponden a los datos contenidos en los sistemas de información.
5. Humanos: corresponden a transferencia de personal, los cuales quedan fuera del alcance de esta guía.

Transformación de costos: Bajo este concepto se engloba comúnmente el hecho de que el outsourcing modifica los conceptos contables relacionados con la gestión informática. Se transforman los costos del recurso en costos del servicio, los costos fijos en costos variables y las inversiones en gastos desapareciendo los activos. Esto es posible, entre otras razones, gracias a:

1. La fragmentación del servicio en unidades básicas (nómina, transacción, informe, etc.)
2. El pago del servicio de acuerdo con la prestación real del mismo basada en las unidades realizadas.

Plan de pagos: Dadas las peculiaridades del servicio de outsourcing, el plan de pagos establece la forma en que se remunerará el servicio (mensual, cuando se cumplan determinados hitos, etc.), teniendo en cuenta que cada pago podrá tener una componente de costo de carácter fijo y otra variable, en función del nivel de servicio. Así, en los contratos se puede establecer los siguientes tipos de pagos:

1. Precio fijo.
2. Precio variable, por unidad de uso.
3. Precio mixto (parte fija y parte variable).

Salidas programadas: El contrato de outsourcing debe prever los mecanismos necesarios para que a la terminación del mismo sea posible la transferencia de activos y del servicio.

Este concepto está relacionado con la terminación del contrato, puesto que define:

1. Los momentos específicos de tiempo (a un año de la firma, a dos, etc.) en los que se podrá dar éste por finalizado.
2. La posibilidad de cancelación anticipada del contrato con su correspondiente compensación económica.
3. Los plazos de preaviso de resolución anticipada del servicio.

Estas salidas programadas deberán quedar reflejadas dentro de alguna de las cláusulas del contrato.

Gestión de instalaciones: Es el servicio que tiene como objetivo realizar las tareas propias de un Centro de Proceso de Datos (CPD) de una organización, consistentes básicamente en:

1. Operación de sistemas de información.
2. Gestión de redes.
3. Soporte técnico.

Este servicio puede proporcionarse vía remota desde las instalaciones de la empresa contratada o en las propias de la organización contratante y los recursos a utilizar pueden pertenecer a la empresa contratada, a la organización contratante o al suministrador del equipo lógico o físico que se utilice. El concepto de gestión de instalaciones se confunde generalmente con el de outsourcing aunque éste último es más amplio y lo engloba.

Gestión de sistemas: Es un servicio de mayor alcance que el de gestión de instalaciones consistente en:

1. Operación de sistemas de información.
2. Gestión de redes.
3. Soporte técnico.
4. Mantenimiento de aplicaciones.

Integración de sistemas: Es un servicio que contempla el desarrollo y puesta en marcha de las aplicaciones de una organización y cuyo alcance incluye todas las tareas relacionadas con un proyecto de desarrollo de sistemas de información:

1. Diseño.
2. Codificación.
3. Pruebas.
4. Formación de usuarios.
5. Implantación de sistemas de información.

Este servicio, por sus peculiaridades específicas, es más difícil de definir y dimensionar que los dos anteriores.

Right-sourcing: Este término se utiliza para definir la solución óptima en la elección de la empresa a la que se cede el servicio de outsourcing. Como el outsourcing incluye servicios muy diferentes, la elección óptima posiblemente supondría no adjudicar el contrato a una única empresa sino a varias, de modo que cada una efectuase la parte del servicio para la que fuera más efectiva. Sin embargo, en la práctica no suele hacerse de esta manera, sino que se decide adjudicar el contrato a una única empresa.

In-house: Este concepto se aplica cuando el servicio de outsourcing se produce en las instalaciones de la organización contratante del servicio.

Off-site: A diferencia del anterior, este concepto se aplica cuando el servicio de outsourcing se produce en las instalaciones de la propia empresa que presta este servicio.

Co-sourcing: Algunos expertos predicen que las empresas que mayores beneficios obtendrán en el nuevo siglo con el negocio del outsourcing serán aquellas que ofrezcan algún valor añadido a sus clientes.

Muestra de esto puede considerarse una modalidad de "externalización" surgida recientemente, denominada co-sourcing, que responde a una evolución más del mencionado servicio. Con ello, lo que se pretende es que la empresa prestadora del servicio comparta riesgos con aquella que la contrató.

Out-tasking: Una modalidad de outsourcing más focalizada hacia tareas específicas. Así pues, se observa cómo, en algunos casos, el outsourcing transita hacia

Contratos de escala reducida.

1. Se confían menos funciones a la empresa proveedora del servicio.
2. Los servicios están más especializados.

2.6. VENTAJAS DEL OUTSOURCING

La compañía contratante, o comprador, se beneficiará de una relación de Outsourcing ya que logrará en términos generales, una "Funcionalidad mayor" a la que tenía internamente con "Costos Inferiores" en la mayoría de los casos, en virtud de la economía de escala que obtienen las compañías contratadas.

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

Se pueden mencionar los siguientes beneficios o ventajas del proceso de Outsourcing:

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

2.7. DESVENTAJAS DEL OUTSOURCING

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

Se pueden mencionar las siguientes desventajas del Outsourcing:

1. Estancamiento referente a la innovación por parte del suplidor externo.
2. La empresa pierde contacto con las nuevas tecnologías que ofrecen oportunidades para innovar los productos y procesos.
3. Al suplidor externo aprender y tener conocimiento del producto en cuestión

existe la posibilidad de que los use para empezar una industria propia y se convierta de suplidor en competidor.

4. El costo ahorrado con el uso de Outsourcing puede que no sea el esperado.
5. Las tarifas incrementan la dificultad de volver a implementar las actividades que vuelvan a representar una ventaja competitiva para la empresa.
6. Alto costo en el cambio de suplidor en caso de que el seleccionado no resulte satisfactorio.
7. Reducción de beneficios.
8. Pérdida de control sobre la producción.

2.8. IMPORTANCIA DEL OUTSOURCING

La importancia de la tercerización radica en que esta pretende concentrar los esfuerzos de la compañía en las actividades principales del giro de negocios. De esta manera se pretende otorgar mayor valor agregado para los clientes y productos mediante agilidad y oportunidad en el manejo de los procesos transferidos, una reducción de los tiempos de procesamiento e inclusive, en la mayoría de los casos, una reducción de costos y de personal, así como una potencialización de los talentos humanos.

El Outsourcing desempeña un papel muy importante en los planes estratégicos de las gerencias como una herramienta valida en la planificación del crecimiento de las empresas modernas y es fundamental para afrontar los cambios en el presente milenio.

La práctica del Outsourcing ha colaborado en el cambio del concepto relación cliente-proveedor, transformándola en una cooperación intensa, creciente y de un perfil de alianza estratégica.

CAPITULO 3: OUTSOURCING, FACTOR DE CRECIMIENTO

3.1. ESTRATEGIAS

Cuando una compañía decide llevar a cabo un proceso de Outsourcing debe definir una estrategia que guíe todo el proceso. Hay dos tipos genéricos de estrategia de Outsourcing: la periférica y la central.

La periférica ocurre cuando la empresa adquiere actividades de poca relevancia estratégica de suplidores externos.

La central ocurre cuando las empresas contratan actividades consideradas de gran importancia y larga duración para obtener el éxito.

Dicha estrategia debe definirse claramente de manera que asegure que el proceso esté regido por las guías de Outsourcing de la empresa. La misma debe ser conocida por los empleados envueltos en este proceso y apoyada por la alta gerencia. Una estrategia de este tipo permite conocer a los empleados las razones por las cuales se debe subcontratar y cuándo hacerlo.

Otro aspecto a definirse es el tipo de relación entre la compañía que contrata y el suplidor. En esta relación existen dos componentes: uno interpersonal que establece como interaccionan el equipo responsable dentro de la empresa con el equipo del suplidor y el componente corporativo que define las interacciones a nivel directivo entre ambas partes.

Las empresas están reevaluando y cambiando las relaciones entre las partes de una subcontratación. En la actualidad las organizaciones buscan relaciones más formales y a largo plazo donde el equipo interno asume un rol de socio estratégico lo que permite un mejor entendimiento del desarrollo de la estrategia del suplidor.

La ventaja de este tipo de relación es que permite a ambas partes familiarizarse con el personal y el estilo operativo de la otra empresa y ayuda a que el proveedor pueda satisfacer las expectativas del contratante de manera más efectiva en términos de comunicación y frecuencia en los reportes. Todo esto resulta en una relación más llevadera y beneficiosa ya que a largo plazo se pueden lograr consideraciones en cuanto a precios como respuesta a un volumen de trabajo anual garantizado.

Otra clave es la medición del desempeño del proveedor seleccionado en términos de tiempo, adherencia al presupuesto y al éxito del proyecto medido en base al logro de los objetivos planteados.

Si los niveles de desempeño no pueden medirse numéricamente se pueden crear escalas de medición subjetivas con un rango que abarque desde pobre hasta excelente.

Es recomendable compartir los resultados obtenidos con el proveedor especialmente si se desean tener relaciones de largo plazo. Hay que hacerle saber al proveedor que cuando se comparten estos resultados no es una forma de castigo o reclamo sino más bien con el fin de buscar áreas de mejoras. De igual forma es beneficioso pedirle al proveedor como la empresa contratante puede ser mejor cliente de manera que haya una ayuda mutua y se demuestre que el contratante quiere la mejora en ambas partes.

La estrategia de Outsourcing debe definir el equipo de Outsourcing, estableciendo las habilidades mínimas necesarias. Un equipo de este tipo generalmente está compuesto por personas de áreas comerciales, técnicas, financieras, entre otras, sin embargo la composición del equipo varía dependiendo del alcance del proyecto.

Por último se debe finalizar la estrategia haciendo partícipes de la misma no sólo a los directores generales sino los gerentes experimentados en proyectos de Outsourcing que puedan proporcionar los aspectos operacionales de la estrategia.

3.2. ÁREAS APLICABLES

En lo que se ha convertido una tendencia de crecimiento, muchas organizaciones están tomando la decisión estratégica de poner parte de sus funciones en las manos de especialistas, permitiéndoles concentrarse en lo que mejor saben hacer, maximizar el rendimiento minimizando los costos.

Uno de los primeros pasos en el proyecto de outsourcing, y quizás el más importante, consiste en seleccionar los procesos que podrían ser subcontratados. Es útil, por lo tanto, tener una lista de los criterios para decidir cuáles son las áreas probables para su contratación y cuáles no.

Los planteamientos que se utilizan y pueden determinar dentro de una compañía aquellos procesos que:

1. Hacen uso intensivo de recursos.
2. Están en áreas relativamente independientes.
3. Usa servicios especializados y de apoyo.
4. Tienen patrones de trabajo fluctuantes en carga y rendimiento.
5. Están sujetos a un mercado rápidamente cambiante.

El proceso de Outsourcing no sólo se aplica a los sistemas de producción, sino que abarca la mayoría de las áreas de la empresa.

1. Outsourcing de los sistemas financieros.
2. Outsourcing de los sistemas contables.
3. Outsourcing las actividades de Mercadotecnia.
4. Outsourcing en el área de Recursos Humanos.
5. Outsourcing de los sistemas administrativos.
6. Outsourcing de actividades secundarias.

Aquí es preciso definir que una actividad secundaria es aquella que no forma parte de las habilidades principales de la compañía. Dentro de este tipo de actividades están la vigilancia física de la empresa, la limpieza de la misma, el abastecimiento de papelería y documentación, el manejo de eventos y conferencias, la administración de comedores, entre otras.

1. Outsourcing de la producción.
2. Outsourcing del sistema de transporte.
3. Outsourcing de las actividades del departamento de ventas y distribución.
4. Outsourcing del proceso de abastecimiento.

3.3. ÁREAS NO APLICABLES

Respecto a las actividades que no se deben subcontratar están:

1. La Administración de la planeación estratégica.
2. La tesorería.
3. El control de proveedores.
4. Administración de calidad.
5. Servicio al cliente.
6. Distribución y Ventas.

3.4. CRITERIOS DE SELECCIÓN DE ÁREAS APLICABLES Y NO APLICABLES

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

Dentro de las actividades de una empresa se tienen las actividades estratégicas, las altamente rentables y las rutinarias y/o de apoyo.

Las dos primeras actividades deben conservarse internamente mas, la última es recomendable que se subcontrate.

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

1. Actividades que hacen uso intensivo de recursos.

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

2. Actividades que usan servicios especializados.

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

3. Actividades relativamente independientes.

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

Respecto a las actividades que no se deben subcontratar están: la Administración de la planeación estratégica, la tesorería, el control de proveedores, administración de calidad y la supervisión de la satisfacción del cliente y de reglamentos como: responsabilidad del producto, calidad, regulaciones ambientales, higiene, seguridad del personal y seguridad pública.

3.5. OUTSOURCING COMO UNA HERRAMIENTA DE LA REINGENIERÍA

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

La reingeniería ofrece a las empresas la oportunidad de considerar el outsourcing como una de las herramientas que pueden utilizar en el nuevo proceso; aunque es más fácil escribir sobre reingeniería que llevarla a la práctica. Los principios son acertados y sólidos, pero aún son pocos los ejemplos de proyectos de reingeniería espectacularmente exitosos.

Una de las razones de esta lenta asimilación es la resistencia interna en las organizaciones a este cambio potencialmente enorme. Significa desafiar poderosos intereses creados, que encontrarán razones para no realizar cambios, al menos por el momento o en sus propias áreas.

Por la misma razón, el outsourcing puede ser una ruta más fácil que la reingeniería interna y puede abrir este callejón sin salida. De hecho, los proveedores de outsourcing o subcontratistas con frecuencia lograrán sus beneficios a través de la reingeniería de un proceso para hacerlo más eficiente, una vez que obtiene el contrato.

Las compañías nuevas o los negocios nuevos adoptarán el outsourcing más fácilmente que las organizaciones tradicionales, ya que tienen la oportunidad de diseñar apropiadamente sus procesos de negocios, para que sean lo más eficientes, y no copiar simplemente a otros de la industria.

3.6. VARIACIONES DEL OUTSOURCING

3.6.1. LA ASOCIACIÓN CON VALOR AÑADIDO

En una era de cambios sin precedentes surgen problemas obvios a la hora de crear contratos rígidos. ¿Cómo puede una organización estar lo suficientemente segura de sus necesidades informáticas durante un contrato de cuatro o cinco años? ¿Cómo puede alguien estar seguro de que el equipamiento informático que se utiliza en la actualidad no habrá quedado obsoleto en solo dos o tres años?

Sin embargo, reconozco que existe una pequeña cantidad de organizaciones cliente que sentirá que la función o grupo de procesos que deben someterse al outsourcing es bastante estable, pues ya que poco ha cambiado durante los últimos diez años, ¿Por qué debería cambiar en los próximos diez? En momentos en los que existía una confianza tal en el cambio no supondrá un problema, entonces, y solo entonces, una organización cliente debe considerar un contrato rígido. Sin embargo, en la mayoría de las situaciones el outsourcing tendrá lugar en una atmósfera de incertidumbre sobre el futuro.

Así obligatoriamente, los acuerdos de outsourcing deben ser lo suficientemente flexibles como para permitir un cambio acelerado, independientemente de que el cambio provenga de la tecnología, los cambios en el mercado o la cuota de mercado de la organización cliente.

Las asociaciones con valor añadido tienen algo en común: el elemento riesgo/recompensa. Algunos de los primeros acuerdos de outsourcing eran tan rígidos que casi no permitían que se realizara ningún cambio durante la vida de un contrato. Esto permitió a los proveedores de servicio, que pueden haber trabajado dentro de unos márgenes muy estrechos, aumentar sus beneficios significativamente cobrando suplementos.

Los clientes, que debido a la adquisición o el crecimiento de los negocios principales pedían al proveedor un 20% más de trabajo y esperaban un aumento del 20% en los gastos, a menudo se sentían ultrajados cuando los proveedores querían aumentar los gastos en un 50% o más.

Típicamente, los asesores independientes solían calcular el costo adicional justo en algún lugar entre los propios cálculos de las partes enfrentadas. Obviamente, el cambio no es algo que simplemente se produzca como resultado del crecimiento o de las adquisiciones.

Consecuentemente, las tareas adicionales o especiales forman parte del lote de servicio de outsourcing del proveedor y el pago de estas tareas puede ser un asunto extremadamente delicado.

En teoría las asociaciones de riesgo/gratificación permiten al cliente compensar los riesgos implícitos en un contrato rígido ofreciendo al proveedor un acuerdo que restrinja los aumentos o las reducciones en los gastos gracias a una fórmula pre acordada a cambio de una participación en mejoras importantes que el proveedor realice en el servicio. En realidad, siendo la naturaleza humana como es, el proveedor de servicio suele esforzarse por eliminar la mayor parte del riesgo y el cliente hace lo mismo con la gratificación. Por esta razón, no todos los contratos de riesgo/gratificación logran lo que pretendían en un principio.

No obstante, para que un outsourcing tenga éxito tanto a corto como a largo plazo, el proveedor de servicio debe recibir tanto incentivos como amenazas.

3.6.2. CENTROS DE SERVICIOS COMPARTIDOS DEL PROVEEDOR

Como es natural, la mayoría de los proveedores de servicio ven grandes beneficios en la creación de sus propios centros de servicios compartidos (CSC) como, por ejemplo, que los procesos de negocios o las funciones de Tecnologías de la

Información (TI) de una serie de clientes pueden dirigirse bajo un mismo techo. Claramente, de esta manera el proveedor puede maximizar las economías de escala.

A primera vista, este concepto cuenta con muchas ventajas. Por ejemplo, un proveedor de servicios que crea un CSC para las finanzas podría seguir aumentando la lista de organizaciones a las que proporciona servicios en un mismo lugar. Por lo tanto, en teoría, solo este crecimiento contribuiría en gran medida a asegurar que los sistemas se actualizan regularmente y que se emplea la tecnología de la última generación. También significaría que los errores de diseño e implementación cometidos en el último proyecto se corregirían más fácilmente que en un lugar habitual de una única función.

En el pasado, proveedores anunciaron la creación de grandes CSC en alguna localidad central desde donde esperaban “albergar” los servicios para los nuevos clientes no específicos.

Algunos proveedores han logrado bastante éxito en la promoción de CSC de este tipo, pero en la mayoría de los casos los clientes se muestran recelosos ante dichos acuerdos.

El cliente más pequeño comenzara suponiendo que los clientes mayores obtendrán una cuota injusta del servicio y, frente a eso, el cliente más grande imagina que su servicio representa el 50% del total, pero que hay otros cinco clientes, de modo que obtendrán menos servicio del que merecen y necesitan.

Los proveedores enfrentados en ocasiones instauran un proveedor de servicios de outsourcing que desea llevar el servicio a otra parte del país, o a un país diferente, con una desventaja considerable. Esto ocurre en especial cuando los proveedores que carecen de su propio CSC deciden destacar la importancia de que el nuevo servicio sometido al outsourcing se encuentre a una distancia de los otros servicios existentes que se pueda recorrer caminando.

El CSC propiedad del proveedor probablemente desempeñe una función cada vez más importante en el outsourcing de los próximos años. Los clientes principales a menudo quieren calcular la ubicación exacta en la que se va a proporcionar el servicio, pero en la mayoría de los casos, el proveedor seguirá teniendo libertad para ampliar los negocios realizados en el CSC introduciendo el trabajo de clientes más pequeños en las instalaciones. Para muchos de los acuerdos de OPN existentes, el outsourcing solo tiene sentido (al menos desde el punto de vista del proveedor de servicio) si pueden unirse múltiples acuerdos bajo un mismo techo.

3.6.3. CENTRO DE SERVICIO COMPARTIDO DEL CLIENTE

El término CSC suele emplearse para describir los intentos de las principales organizaciones cliente para centralizar una función como las finanzas por continente o a escala global. Las multinacionales siempre se han preocupado por el derroche teórico que suponía tener servicios de contabilidad y otros servicios por separado en todas o casi todas las sucursales del extranjero.

Muy pocas de estas organizaciones se han arriesgado a realizar cualquier movimiento en esta dirección hasta comienzos de los años noventa. Entonces, en esa época las comunicaciones y otros avances tecnológicos alcanzaron tal estado que convirtieron sus deseos en una posibilidad. En la primera mitad de la década, Elizabeth Arden, Unión Carbide, Whirlpool y Mars centralizaron sus cuentas en un país europeo y muchos otros han seguido su ejemplo: los directores europeos de muchas multinacionales americanas ahora se reúnen regularmente para intercambiar ideas sobre la manera de mejorar el servicio de sus CSC. De hecho, han creado un club de benchmarking.

Los beneficios fiscales y el costo relativamente bajo del empleo pueden ser factores positivos para la centralización en algunos países, mientras que las dificultades culturales pueden ser factores negativos.

A mediados de los años noventa, se asumió de forma generalizada que si una multinacional llevaba a cabo una fuerte reingeniería d su operación financiera total podría ahorrar alrededor del 30% por encima de lo que ahorra antes de la centralización. Sin embargo, una opinión más extendida también decretó que se podía producir un 10% adicional para la compañía cliente si un proveedor de servicios de outsourcing principal se comprometía a asegurar mejoras continuas.

Inevitablemente esto origino una serie de acuerdos en los que, ostensiblemente la organización cliente comenzaba a intentar desarrollar un CSC a escala global o continental que fuera dirigido por completo desde la compañía, pero cambio las tácticas antes de que el proyecto finalizara. A menudo resultaba sorprendente para muchas personas que los consultores que ayudaban con estos cambios fueran introducidos como socios de una sociedad de capital riesgo. Cada nuevo acuerdo de este tipo parecía diferir significativamente del anterior.

En un acuerdo de outsourcing convencional, se espera que el proveedor del servicio asuma la responsabilidad del futuro diseño de sistemas. El proveedor será considerado como la organización especialista y la plantilla del cliente, tanto la retenida como la transferida, normalmente aceptara la lógica de la dirección por parte del proveedor de servicio.

El riesgo inherente es esta sociedad de CSC al 50% es que el liderazgo y la responsabilidad por la dirección del desarrollo no siempre están definidos, incluso en el lugar del contrato donde se especifican las responsabilidades de cada parte. Esto es especialmente cierto cuando se unen dos equipos fuertes.

3.6.4. OUTSOURCING DEL PROVEEDOR DE SERVICIOS DE APLICACIÓN

El cambio tecnológico no comenzó con Internet, pero su evolución ha dado como resultado un estilo de vida estimulante, si bien estremecedor, para los directivos principales de las funciones de informática. Dirigir un departamento de informática de

cualquier tamaño siempre ha sido una tarea difícil, pero la llegada de Internet parece haber sido una lotería. ¿Cómo puede planificar incluso el futuro cercano cuando nuevas empresas de riesgo de Internet parecen desafiar la existencia de todo con lo que usted trabaja ofreciendo la posibilidad de hacerlo todo más rápido, mejor y de forma más rentable y, sin embargo, hasta la fecha, pocas de estas soluciones mágicas se han demostrado y son disponibles?

Con una solución así, el proveedor de servicios de aplicación (PSA), podría conseguir que el concepto de Enterprise Resource Planning (ERP) de los sistemas integrados en la organización funcionara para casi todos.

El gran problema con los sistemas de planificación de recursos de la empresa es que, debido a que las organizaciones necesitan adaptar al cliente entre el 15 y el 30% del sistema, la implementación puede requerir años, en lugar de meses. Normalmente, la implementación también implica una ayuda externa costosa y causa una alteración interna considerable. En cualquier implementación de ERP existe una clara relación entre el tiempo necesario, los intentos resultantes de conseguir atajos (normalmente descritos con otros nombres) y el riesgo de fracaso.

El concepto de PSA incluye un proveedor de servicios de outsourcing que proporciona aplicaciones basadas en Internet para una serie de clientes. La mayor parte de los escenarios prevén el desarrollo del PSA desde pequeñas o medianas compañías o consultorías especializadas en un único o pequeño número de paquetes de software. Frente a esto, EDS también se confianza justificadamente como un PSA. EDS mantiene alrededor de 300 acuerdos relacionados con la ERP a escala mundial y parece estar muy satisfecha por las autoridades que la web ofrece para albergar productos principales de software.

En los acuerdos que se han creado hasta la fecha, el PSA encuentra y crea una relación con el cliente y provee cualquier hardware "local" que se necesite.

El vínculo mediante Internet se asegura formando una sociedad con la casa de software y el proveedor de servicios de Internet.

De este modo, el PSA se responsabiliza de la implementación del software, la futura actualización del sistema y el mantenimiento. En teoría, esto ofrece al cliente un acuerdo de “externalización a especialistas en outsourcing” de gran flexibilidad:

1. El PSA podría trabajar para más clientes por número de empleados que en un acuerdo de outsourcing convencional.
2. Existe menos necesidad y justificación para el trabajo muy detallado que suele considerarse esencial en la creación de un acuerdo de outsourcing. Por ejemplo, todo el trabajo implicado en la transición desde la producción de acuerdos de nivel de servicio hasta el contrato mismo se simplificaría por que en su lugar hay un acuerdo de leasing del sistema.
3. Comparado con el outsourcing convencional, el PSA se beneficiaría al realizar gran parte del trabajo repetitivo para clientes pasados, presentes y futuros y no se aproximaría a ninguna situación catastrófica como par perder un cliente.
4. El tiempo de consultoría de transición debe reducirse.
5. Aunque gran parte de la implementación del nuevo sistema y su continuo funcionamiento se habrá sometido al outsourcing, no será como realizar un outsourcing al personal interno.
6. Existirá una oportunidad para que el PSA sea responsable de las mejoras continuas en el sistema. De hecho, las mejoras continuas deben producirse casi automáticamente a medida que el PSA trabaja con nuevos clientes y después encuentra formas mejoradas de trabajar y actualizar los clientes existentes con todas las mejoras.

Teniendo en cuenta estos beneficios, una serie de PSA han ofrecido acuerdos que han permitido a sus clientes una flexibilidad considerable en términos de longitud de contrato y han eliminado alguno o todos los costos previos a favor de una cuota mensual o anual. En teoría, el único software que el cliente necesitara tener en su computadora personal será un navegador. El servidor de PSA manejará la aplicación y creará la llamada solución para cliente “pequeño”.

Gran parte de las compañías informáticas líderes del mundo como Microsoft o IBM y gigantes de la comunicación como AT&T han dado o están dando pasos para involucrarse en este mercado. La mayoría de los vendedores de software más importantes están firmemente consolidados o juegan con el concepto.

Algunos observadores han expresado su sorpresa por este interés por los acuerdos PSA requerirán acuerdos de renting o leasing en lugar de las tan rentables licencias iniciales, que han sido uno de los ejes de la industria de paquetes de software hasta la fecha. Sin embargo, en realidad, los principales vendedores de software no tienen otra alternativa que abarcar cada nuevo desarrollo que surja, pues si ellos no lo hacen, alguien más lo hará. La probabilidad es que la mayoría de los vendedores de software ERP estén trabajando frenéticamente para hacer que sus paquetes de software sean compatibles con servidores web, de modo que puedan proporcionar soluciones para el cliente pequeño. El modelo de cliente pequeño es ahora el software preferido recomendado por los gurus de la industria para reducir los crecientes costos totales de propiedad de sistemas de clientes grandes.

Frente a esto, algunos observadores de la industria creen firmemente que, al menos dos de estos grandes proveedores de software esperan desesperadamente que el concepto de PSA se apague en algún momento a lo largo del camino y bastante antes de que se hayan visto obligados a realizar una gran inversión en él. En gran medida, dependerá de cómo el vendedor de software percibe su propio futuro inmediato.

El software compatible con servidores web ofrece a los grandes vendedores una serie de beneficios potenciales, incluyendo una posible reducción en el problema del pirateo, un marketing menos costoso y agresivo de las actualizaciones y proporcionar al cliente, en teoría, la oportunidad de probar el producto antes de comprarlo.

Algunas personas indican que todavía hay algunos problemas que afrontar porque el tiempo que se tarda en descargar las aplicaciones necesarias para un ERP principal hace que la práctica sea cuestionable en ocasiones. Existen muchas alternativas de descarga de alta velocidad para un módem de 56K, ya que sería sorprendente que el tiempo de descarga llegara a ser un factor limitador a largo plazo.

Por estas razón, el mercado de la mediana y pequeña empresa PYME ha sido el principal objetivo de la actividad de PSA y, consecuentemente, los vendedores de software más entusiastas son los que proporcionan productos para las PYME. Sin embargo, incluso estos vendedores de software no parecen estar totalmente convencidos de que estén dando un paso que les vaya a beneficiar a largo plazo.

Es justo decir que algunos de estos vendedores de software temen que el desarrollo del concepto de PSA permita a Microsoft hacerse con la mayor cuota de este mercado. Igualmente algunos de los PSA en ciernes temen perder mercado a largo plazo frente a los vendedores de software y los proveedores de servicios de Internet. Considerando esta advertencia, puede ocurrir que el concepto de PSA no hubiese salido adelante si no hubiese sido por la drástica disminución en las ventas de software empresarial.

Algunos de los proveedores de servicios de Internet ISP que dirigen sus servicios a los usuarios empresariales parecen estar realizando un gran esfuerzo en el desarrollo del mercado de PSA. Como para ellos albergar las principales aplicaciones de software será una función relativamente sencilla, parece una oportunidad demasiado grande como para ignorarla.

Considerando los factores disponibles, es difícil ver por qué los ISP no deberían cosechar éxitos en sus intentos por construir un nuevo mercado principal suponiendo que obtienen del mercado su interés deseado. Si no reciben dicho apoyo, podrían verse tentados a crear su propio software y a crear sus propios equipos de PSA. Sin embargo, existe una enorme diferencia entre dirigir un grupo de servidores y proporcionar aplicaciones empresariales a todo el mundo empresarial. Un nuevo PSA deberá proporcionar servicios adecuados de ayuda desde el primer día.

A pesar de las promesas de un nuevo y rico mercado para los ISP, los vendedores de software y los proveedores de hardware, y unas implementaciones más baratas y más cortas, aun no existe la seguridad de que el concepto de PSA alcance su indudable potencial. Después de todo requerirá un gran esfuerzo por parte de las compañías líderes para llevar a cabo los cambios necesarios y muchos de los líderes actuales de este mercado, como las grandes consultoras, no están realmente seguras de poder beneficiarse de estos cambios.

Si obtiene éxito, proporcionara clientes casi automáticamente, con una ventaja que no se encuentra en cualquier proyecto interno de mejora de resultados y la mayoría de los acuerdos de outsourcing: la oportunidad de seguir siendo competitivo en la función o funciones implicadas. Esto dependerá de la naturaleza del acuerdo alcanzado entre las partes y la capacidad del PSA para realizar mejoras regulares en el sistema. No obstante, la oportunidad seguirá estando ahí.

3.7. FACTORES CONDICIONALES PARA LA TERCERIZACIÓN

Podemos considerar, de una forma amplia y general, una serie de factores que condicionan la implantación de la tercerización en las empresas:

3.7.1. LA TERCERIZACIÓN Y EL AMBIENTE ESTRATÉGICO

La necesidad natural de un conocimiento amplio por parte de los funcionarios sobre el nuevo sistema de gestión implica la difusión en toda la organización de la estrategia, visión, misión, objetivos y metas de la empresa para la correcta aplicación del proceso de tercerización.

Igualmente, se deben revisar los objetivos, políticas y directrices para que la empresa, en caso de conflicto, se encuentre apta para establecer una relación de confianza entre todos los niveles jerárquicos y puestos de trabajo.

3.7.2. LA TERCERIZACIÓN Y EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Debido a los cambios en la estructura organizacional se producen alteraciones significativas del espacio físico que ocupa la organización, variaciones en la actividad funcional y en la delegación de autoridad y cambios en los organigramas departamentales y en el general.

Por lo expuesto, se producen también alteraciones en las normas, sistemas y métodos operacionales, los cuales deberán ser revisados frecuentemente para soportar los cambios que produce la tercerización.

Consecuentemente la organización se verá inmersa en un proceso de adaptación al nuevo de control interno de los sistemas de información gerencial, a través de un mayor soporte y calificación de datos para la toma de decisiones.

3.7.3. LA TERCERIZACIÓN Y EL AMBIENTE ECONÓMICO

Bajo esta perspectiva, la tercerización requiere una adaptación de la estructura de costos internos a este nuevo sistema definiendo sus situaciones a un nivel contable y operacional.

Así, los datos obtenidos a través del sistema de costos de las actividades tercerizadas en relación con los costos de las actividades internas.

A partir de la implantación de la tercerización, se necesita de una revisión continua de los costos de los procesos de producción, de distribución, comercialización y, en general, de los costos de muchas actividades administrativas internas, pues repercuten directamente en la estructura administrativa - operacional de la empresa.

Igualmente, debe existir un ambiente encaminado a la revisión de los precios y tarifas de los productos o servicios de la organización, considerando la participación e influencia, de las actividades tercerizadas para la determinación final de los mismos. En muchos casos, dependiendo de las áreas tercerizadas y según la flexibilidad de manejo implantado en las mismas, pueden existir variaciones significativas en la planificación del nivel de inversiones en activos por parte de la empresa o en la planificación del rendimiento de los activos existentes.

3.7.4. LA TERCERIZACIÓN Y EL AMBIENTE JURÍDICO-LEGAL

Contrato entre partes

Su elaboración es compleja, puesto que debe establecer claramente las responsabilidades de ambas partes en cualquier aspecto, no sólo del nivel de servicio actual sino también del nivel de servicio futuro.

Suele tener una duración de varios años. En el sector privado tiene una duración no menor a 5 ó 7 años, siendo habitual un período de 10 años.

Uno de los aspectos más importantes del contrato es la definición de su resolución (finalización), el establecimiento de salidas programadas antes de cumplirse el plazo acordado, así como los períodos de preaviso en caso de reversión del servicio.

Junto con los conceptos financieros, a lo largo de todo el proceso de evaluación se deben establecer criterios de transferencia de personal (para el caso de que existan).

El alcance del contrato es a la medida, es decir, podrá ser tan amplio como lo deseen las partes contratantes.

Debe ser flexible para que la Administración pueda cambiar los requisitos del servicio y el proveedor pueda cambiar los medios con los que lo da. Mientras que un contrato de outsourcing se firma para que sea válido durante años, los requisitos de tecnología están en constante evolución.

3.8. PROCESO DE ELECCIÓN DE UN PROVEEDOR DE SERVICIOS DE OUTSOURCING

3.8.1. PRINCIPALES RAZONES PARA RECURRIR AL OUTSOURCING

Una de las primeras tareas a las que se enfrenta el equipo directivo de una organización que se embarca en un proyecto de outsourcing es la determinación de lo que desea obtener del acuerdo. En la actualidad, la mayoría de los directivos conocen las tres razones básicas propuestas por los gurus de la dirección:

- EL deseo de concentrarse en actividades centrales
- La necesidad de mejorar el servicio
- La necesidad a menudo urgente de reducir el costo

Prácticamente todos los acercamientos iniciales a los proveedores de servicios se concentran en estos tres puntos, y consecuentemente, reciben poca atención a no ser que el cliente potencial las explique de forma convincente.

Pero aún más importante es que la asunción de que las razones se conocen bien y son obvias puede significar que los directivos del cliente no han logrado analizar sus propias razones especiales con la suficiente antelación.

3.8.2. COMO ENCONTRAR AL PROVEEDOR DE SERVICIOS DE OUTSOURCING ADECUADO

3.8.2.1. Utilizar un perfil de proveedor ideal

En primer lugar, es esencial que el cliente diseñe un perfil del proveedor ideal antes de contactar con alguno. ¿Qué tipo y gama de destrezas especializadas son necesarias y en qué cantidad? Si, una vez comenzado el proyecto, el proveedor ha experimentado cualquier reducción en las cifras y en la calidad de los especialistas, ¿desearía utilizar subcontratistas? ¿Cree que es esencial que el proveedor de servicio de su función secundaria haya trabajado para clientes que son competidores directos de sus funciones centrales? En otras palabras, ¿es importante que comprendan su negocio? ¿Qué parámetros desea establecer con respecto al tamaño de los proveedores potenciales, bien en lo referente al número de personas que designaran sin que usted esté de acuerdo o al número total del personal que tienen contratado?

Invariablemente, cuando comienza a celebrar reuniones con proveedores de servicio potenciales, probablemente se deberán ajustar algunos de los parámetros, pero seguirá siendo esencial realizar un ejercicio de determinación del perfil ideal porque se ahorra tiempo y se acota la búsqueda.

Las organizaciones europeas del sector público suelen verse obligadas a encontrar proveedores de servicios de outsourcing mediante la publicación de anuncios de concursos públicos en la revista europea. Aun así es lógico haber completado este tipo de ejercicio antes de recibir la contestación de los proveedores potenciales.

Para la mayoría de las organizaciones del sector privado es cuestión de averiguar quiénes son los proveedores más adecuados y, así, dirigirse a uno o más. Unos pocos minutos navegando por Internet y descubrirá un número mayor del que quería contactar. Antes de entrar en contacto con un proveedor de servicio es obviamente recomendable obtener toda la información posible sobre la compañía que pueda comparar con su perfil ideal. Esto ocupará un poco más de tiempo, pero la información necesaria para acotar la búsqueda probablemente pueda encontrarse en Internet. A menudo, los sitios web de los proveedores de servicio contienen fragmentos de artículos en los que figuran declaraciones relacionadas con las aéreas en las que están especializados y, en mayor aumento, historias de algunos casos.

Por lo tanto, de esta forma es posible aislar un número significativo de proveedores de servicio, muchos de los cuales parecerán adaptarse razonablemente al perfil ideal establecido. Esto es inevitable, pues la mayoría de los proveedores afirman tener experiencia en una amplia gama de actividades.

3.8.2.2. Hablar con clientes existentes

Independientemente del número de proveedores con el que se entre en contacto, es una buena idea pedirles permiso para hablar con, al menos, uno de sus clientes existentes sobre el servicio que reciben en la actualidad. A los proveedores de servicio no les gusta verse obligados a realizar dichas presentaciones porque no todos sus clientes se sienten satisfechos con el servicio que reciben, y además surge una preocupación natural en relación con el número de veces que usted pueda molestar incluso al cliente más satisfecho.

Sin embargo, los proveedores de servicio sí aceptan que un cliente potencial contemple una sociedad de capital riesgo a lo largo de un periodo relativamente largo de tiempo, de modo que se justifica que éste tome todas las medidas posibles para protegerse.

Consecuentemente, muchos clientes potenciales realizan esas peticiones y los proveedores suelen hacer todo lo que está en su mano para satisfacerlos.

3.8.3. ¿A CUANTOS PROVEEDORES DEBERÍA DIRIGIRSE?

Para aquellos clientes que intentan realizar una preselección competitiva de proveedores de servicio, la siguiente pregunta es ¿Con cuántos proveedores potenciales de servicio es adecuado tratar? Cualquiera que haya creado una situación competitiva similar confirmara que tratar con tres o cuatro proveedores de forma preliminar implica una gran cantidad de trabajo, y que la carga de trabajo para el cliente sólo se reduce marginalmente si los consultores asesores del cliente estén implicados. De forma incidental, si se pretende utilizar a dichos consultores, es aconsejable incluirlos antes de realizar ningún contacto con los proveedores, pues pueden poseer información valiosa sobre las circunstancias a corto plazo que afectan a uno o más proveedores.

En la mayoría de las circunstancias, bastará con dos o tres proveedores preseleccionados para cualquier necesidad que pueda tener el cliente, pero esto dependerá en gran medida de la calidad del proceso de refinado utilizado para crear la lista de pre-seleccionados.

3.8.4. DESARROLLO DEL CONCEPTO DE ASOCIACIÓN

Una vez que el proveedor de servicio exitoso ha sido elegido, las dos partes querrán concretar las bases sobre las que van a trabajar juntas. Invariablemente, en la actualidad una u otra parte planeará en algún momento temprano de las conversaciones el aspecto de una asociación de cierto tipo.

Merece la pena reflejar por escrito lo que el concepto de asociación significa en el entorno del outsourcing, donde no se contempla una sociedad de capital riesgo específica.

- Ambas partes aceptan que un contrato rígido será demasiado restrictivo para su futura relación porque quieren ser lo suficientemente flexibles como para maximizar las oportunidades que parecen existir. En efecto, han identificado en términos no específicos lo que quieren lograr, pero admiten que los modos de alcanzar los objetivos no se comprenden por completo y, en cualquier caso, sólo pueden lograrse durante un periodo de tiempo.
- Esto no significa que un contrato no sea necesario en absoluto. Es importante que la intención original de la asociación queda reflejada por escrito, de manera que cualquier individuo clave relevante pueda hacer referencia a ella cuando sea necesario.
- Un contrato convencional suele utilizarse para acuerdos de asociación, pero con conexiones o áreas, que estipulan los resultados. Por ejemplo, el nivel de servicio todavía podría incluirse como un objetivo que podría alcanzarse o mejorarse. Sin embargo, en el acuerdo de asociación el nivel de resultados mínimo típico podría no mencionarse y reemplazarse por una cláusula que alentara a ambas partes a hacer todo lo posible para lograr los resultados deseados.
- Normalmente en el contrato se adjunta o incluye un documento separado que especifica las responsabilidades de ambas partes en el logro de los objetivos establecidos.
- El contrato o acuerdo de asociación debe explicar los objetivos que ambas partes han establecido, mientras que se permite flexibilidad para que el proveedor pruebe formas alternativas de alcanzar los objetivos deseados.

3.8.5. ASPECTOS DEL PERSONAL

3.8.5.1. Cuando informar a su personal sobre el Outsourcing potencial

La respuesta habitual a esta pregunta es comunicar la noticia lo antes posible. No obstante, debe hacerse con cierto sentido común.

El proceso de someter al outsourcing funciones secundarias complejas como la informática y las finanzas puede ocupar mucho tiempo. Se sabe que el tiempo transcurrido desde que el outsourcing se consideró por primera vez como una opción sería hasta la fecha real del traspaso fue de un año o dos, situándose la media en, al menos seis meses.

En la actualidad, al menos el 90% de las organizaciones que deciden que el outsourcing es la opción preferida para la función de informática someterá dicha función al outsourcing en un periodo de 9 a 18 meses. Con otras funciones como las finanzas y los RRHH existen más oportunidades de que la dirección del cliente cambie de opinión antes de firmar un contrato.

En circunstancias en las que el proceso vaya a durar muchos meses y no se sepa a ciencia cierta que vaya a producirse un outsourcing, el aspecto de cuándo se debe informar al personal que se va a transferir ha de someterse a una seria consideración. Aunque puede ser moralmente correcto que una organización informe a sus empleados sobre cambios importantes en el estilo de vida tan pronto como sea consciente de ellos, esto debe sopesarse con la incertidumbre y la insatisfacción que un periodo de espera prolongado puede crear en la mente del empleado medio.

Quienes se muestren a favor de proporcionar tanta información como sea posible nombrará momentos en los que no se comunicó al personal auxiliar que se estaba llevando a cabo un proyecto de outsourcing y, por desgracia, éste tomó la decisión

de comprar propiedad local. Obviamente, cualquier persona que tome una decisión así para averiguar mese más tarde que debe trasladarse si quiere conservar su trabajo se indignaría. Quienes se muestran en contra, se remiten a ocasiones en las que se comunicó al personal la posibilidad de realizar un outsourcing casi en el momento en que esta opción era considerada por primera vez, y como se necesitaron muchos meses para elegir a un proveedor muchos de ellos aprovecharon la oportunidad para cambiar de trabajo.

Una vez que la opción de outsourcing surge, la identidad, la dirección y el estilo directivo del proveedor de servicio exitoso adquirirá una gran importancia para los empleados de funciones. Así, tan pronto como el proveedor de servicio exitoso sea conocido, sus directivos deberían ser presentados a la plantilla del cliente para despejar cualquier temor lo antes posible.

A veces se considera necesario que los consultores del proveedor visiten las instalaciones del cliente para llevar a cabo parte del trabajo básico en el proceso de outsourcing. La presencia de los consultores de un proveedor de servicios en las instalaciones del cliente podría disfrazarse, en primer lugar, como una tarea habitual de consultoría, pero si fuera obvio que la consultoría es el comienzo de un ejercicio de outsourcing, se sumaría a cualquier sentimiento de traición. Por lo tanto lógicamente, en la mayoría de los casos es lógico no informar a la plantilla de que va a ser transferida hasta que se haya elegido a un proveedor. Si se produce una situación competitiva entre los proveedores de servicio durante un tiempo prolongado de tiempo y el cliente necesita permitir el acceso al personal directivo con el fin de potenciar su competencia, entonces es importante que estas reuniones se celebren en otro lugar.

3.8.5.2. Importancia de la Sesión Informativa

Desde el momento en que el outsourcing se convierte en la opción elegida, el cliente debería comenzar inmediatamente a trabajar en los detalles necesarios para informar

al personal y llevar a cabo una transición poco conflictiva. El cliente puede y debe buscar ayuda de los proveedores preseleccionados porque el valor de la experiencia en transiciones previas es incuestionable.

En cualquier proceso de outsourcing, el principal factor a la hora de asegurar una entrega exitosa del servicio será la actitud de la plantilla, tanto la retenida como la transferida. Por lo tanto, es importante mantener la armonía entre los dos grupos de personal y reducir al mínimo el tiempo de preocupación y de incertidumbre. Independientemente de los esfuerzos que se realicen para informar y reconfortar a los implicados, perdurarán ciertos sentimientos de resentimiento y traición entre este personal, especialmente entre aquellos que pierden su trabajo, a no ser que se haga algo especial para compensarlos.

Es extremadamente importante no solo informar a los empleados, sino tratarlos y ayudarlos hasta un punto que probablemente antes no se ha creído necesario. Si se considera puramente desde el punto de vista del cliente y del proveedor, es extremadamente importante proporcionar una asistencia de primer grado a cualquier empleado que sea despedido inmediatamente. Aun ignorando las razones morales de tratar bien a los empleados, es esencial que se vea que representa un motivo de preocupación tanto porque las personas que son transferidas pueden juzgar su tratamiento futuro en función de lo que ven y escuchan durante este tiempo, como porque algunos de los que son despedidos pueden tener que trabajar durante este periodo de transición con un contrato o sobre una base de incentivos.

Dada la tensión que los empleados van a experimentar, es aconsejable al menos considerar los siguientes pasos y acciones.

1. El cliente debería destacar su propia estrategia desde el momento en que el outsourcing se convierte en la opción preferida. Un buen punto de comienzo es preguntarse ¿Cómo debería esperara y desear ser tratado?

2. El cliente y el proveedor exitoso deben acordar una estrategia para tratar con la plantilla, especialmente con aquella que va a ser transferida, que se hará preferentemente antes de la anunciación.

3. Es importante que el proveedor exitoso se reúna con la dirección de RRHH del cliente para comprender los aspectos que deberán tratarse rápidamente con respecto al pliego de condiciones del grupo y de las personas, la implicación de los sindicatos etc.

4. Será importante reunir toda la información necesaria con el fin de poder acordar el pliego de condiciones de cada individuo y así evitar disputas innecesarias.

5. Tan pronto como se realice la primera anunciación, deben proporcionarse fechas fijas a cada empleado afectado referentes al momento en que recibirán oportunidades individuales y de grupo para comunicarse con los representantes de los empresarios tanto existentes como futuros. Estas reuniones deberían celebrarse lo antes posible.

6. El periodo que sigue inmediatamente al anuncio será un periodo incomodo y traumático para los empleados, y es probable que cada persona transferida desee inicialmente dirigir la mayoría de sus preguntas a su director existente, si bien gradualmente se mostrará más interesado en hablar con sus futuros empresarios. Con el fin de responder a las preguntas de los empleados para la satisfacción de todos los implicados, será conveniente que los representantes del proveedor sean conscientes de la información confidencial como el pliego de condiciones de empleo, incluso si el contrato no se encuentra presente.

7. Ante el estrés emocional que probablemente se producirá a corto plazo, ambas partes deben mostrarse disponibles cuando sea necesario y presentar toda la información posible por escrito con el fin de que no surjan problemas innecesarios.

Por ejemplo, tras la anunciación de un outsourcing inminente, normalmente

comiencen a propagarse rumores de que a corto plazo será necesaria un reubicación. Por lo tanto, si esto no se contempla, sería aconsejable hacer frente a cualquier preocupación posible por parte del proveedor constatando por escrito sus intenciones con respecto al aspecto de la ubicación.

8. La mayoría de los grandes proveedores de servicios indican que ven su contacto inicial con los nuevos empleados con tal preocupación que recurren a especialistas en recursos humanos bien formados y sensatos en estas primeras entrevistas, que se tratan como sesiones de asesoría. Se debería recomendar al cliente implicado que obtuviera una indicación de lo que el proveedor va a hacer exactamente en esta área.

9. La mayoría de los proveedores querrán incluir su propio pliego de condiciones de empleo lo antes posible en las conversaciones mantenidas en estas sesiones iniciales de asesoría. La experiencia muestra que, cuanto antes se elimine esta área de incertidumbre, mejor será la reacción de los empleados. Sin embargo, los proveedores de servicio posiblemente no quieran ultimar los términos individuales en una primera reunión debido, quizá, a que sigue habiendo incertidumbre acerca de los términos del individuo o del grupo.

El cliente debería bien asistir a las conversaciones entre el proveedor y el personal que va a ser transferido sin tomar parte en ellas, o asesorar a miembros seleccionados de la plantilla inmediatamente después de haberse involucrado en sesiones individuales con el proveedor. Si el cliente siente que el proveedor no ha hecho lo suficiente como para disipar los temores innecesarios, entonces debería llevar a cabo una acción adicional a este respecto lo antes posible.

Los directivos del cliente deberían ser conscientes de que posiblemente serán culpados de todos los problemas que se producen antes de que la transición se haya completado. Después de todo, ellos decidieron recurrir al outsourcing.

10. En siguientes sesiones, el proveedor deseara adentrarse en más detalles con respecto a la formación introductoria inicial, más planes individuales y grupales, el desarrollo de carreras y las políticas personales. Una vez más, es por el bien del cliente asegurarse de que todas estas acciones tienen lugar.

Los objetivos generales de un proveedor de servicios de primera clase durante contactos iniciales incluirán:

- Lograr y comprender los objetivos personales y las aspiraciones de cada individuo así como la cultura de la que proviene, con el fin de minimizar la posibilidad de que estos aspectos se traten de una forma poco apropiada y tengan como resultado una reducción en el servicio.
- Crear la impresión de que trasladándose a una nueva organización, las destrezas, la experiencia y la pericia de los empleados están más relacionadas con las actividades centrales que antes, de modo que aumentaran en gran medida las oportunidades consecuentes para el desarrollo y la potenciación de su carrera profesional.
- La resolución tan pronto como sea posible de todos los aspectos relacionados con el empleado, en especial con los directivos incluidos en la transferencia pues deberán desempeñar una función si el nuevo servicio debe satisfacer las expectativas; y
- La creación de un ambiente en el que la plantilla transferida se encuentre satisfecha con que el traspaso se vaya a realizar y esté deseosa de que se produzca esta nueva etapa en sus carreras.

Un aspecto importante que se debe recordar es que, a pesar de las buenas intenciones y el apoyo de los directivos principales, el proceso de outsourcing no tendrá éxito si no se recibe un apoyo razonable por parte del personal. Será

importante comunicar los beneficios del outsourcing tanto desde el punto de vista de la organización como de los empleados. Otro aspecto en el que merece la pena detenerse es el aspecto del personal asesor.

Se sabe que algunas organizaciones clientes destacan con demasiado énfasis los beneficios del outsourcing, con el resultado de que la plantilla que el cliente pretendía retener se ha ido con la competencia, bien con el proveedor, o con una tercera parte.

3.8.6. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que sugieren para seleccionar una empresa que presta servicio de outsourcing son:

Evitar el foco singular en el costo, porque puede tener como resultado un menor nivel en el servicio

1. Trabajar sólo con outsourcers que demuestren su experiencia en el tipo de servicio que necesitan.
2. Evaluar a los Centros outsourcing por su habilidad para propiciar niveles de servicio que reflejen las metas y prioridades del negocio.
3. Exigir que el outsourcing tenga capacidades de múltiples canales y verificar cada canal de comunicación.
4. Inspeccionar los sitios propuestos para el servicio, antes de la selección final.

3.9. FACTORES DE ÉXITO

3.9.1. CLARIDAD DE OBJETIVOS

El elemento más importante en el éxito a largo plazo de una relación de Outsourcing, es la claridad de objetivos.

El cliente debe tener muy definidas las metas que se pretenden alcanzar con el Outsourcing y tan o más importantes aún, éstas deben estar adecuadamente externalizadas, habiéndose comprometido el proveedor a ser medido en su desempeño con base a ellas.

3.9.2. EXPECTATIVAS REALISTAS

El Outsourcing es un medio, una herramienta, no una persona. Es importante entonces fijarle frontera dentro de los límites de lo posible, en principio muchas veces violado en el afán del proveedor de amarrar el negocio y del cliente de solucionar sus problemas operativos con una varita mágica. El amplio historial del Outsourcing bien explotado ayuda a mantener las expectativas de ambas partes firmemente ancladas dentro de lo realizable. Existe ya una base de conocimientos producto de las experiencias de la industria en los últimos designios. Que permite establecer claramente las posibilidades de éxito de una transacción de Outsourcing basada en las condiciones actuales tanto del cliente como el del proveedor. Este debe ser el parámetro que fije las expectativas de ambos lados al entrar en una relación de Outsourcing.

3.9.3. COMPROMISO DEL CLIENTE

Como toda herramienta empresarial sofisticada, el Outsourcing requiere de recursos altamente calificados por parte del cliente, que puedan explotar sus beneficios potenciales mediante funciones de gerencias y supervisión adecuadas: Es importante recalcar aquí el delicado balance entre macro-gerencia y micro-gerencia del proveedor de Outsourcing por parte del cliente.

La macro-gerencia lleva al cliente a no asignar suficientes recursos a supervisión y control del proveedor, quedando este último a la deriva en términos de directrices operativas, mientras que la micro-gerencia lleva al cliente por un lado a comerse los ahorros esperados en infraestructura informática, al crear una neo-burocracia de control administrativo dedicada al manejo de la relación: por el otro lado, y más gravemente aún ata de manos al proveedor, constreñido por una avalancha de requisitos administrativos que le impiden implantar los procedimientos optimados sobre los cuales se fundaba su promesa al cliente de eficiencia operativa y economía de escala.

3.9.4. DEFINICIÓN DETALLADA DE LA CARTERA DE SERVICIOS INCLUIDOS

En muchas coacciones el proveedor tiende a ser explícitamente vago sobre la cartera de servicios incluidos en el costo básico de una transacción de Outsourcing. Más aún, esta vaguedad es muchas veces utilizada exitosamente como estrategia de penetración del cliente: se gana al cliente con precios artificialmente bajos para luego sacar la carta secreta del engorde del negocio a futuro: una vez firmado el contrato y concluida la transferencia de operaciones al proveedor comienza la letanía de excepciones o servicios no incluidos, que originan innumerables cargos adicionales para evitar este mal casi endémico es sumamente importante la definición clara y precisa de todos los servicios incluidos en una transacción de Outsourcing. A mayor precisión a priori, menores sorpresas a posteriori.

Cuando son garantía de actitud de una relación de negocios pudiendo afectar peligrosamente operaciones críticas del cliente.

3.9.5. DEFINICIÓN ADECUADA DE NIVELES Y MODELOS DE SERVICIO

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

3.9.6. FLEXIBILIDAD FINANCIERA

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

3.9.7. COMPROMISO DEL PROVEEDOR

Una de las ventajas más competitivas más fuerte del Outsourcing es la disponibilidad por parte del proveedor de recursos altamente calificados para resolver los problemas operativos en la infraestructura informática del cliente. Como tal, el proveedor debe comprometerse a mantener la disponibilidad prometida a lo largo de la relación. Evitando la rotación excesiva de personal, así como la utilización de clientes amarrados a largo plazo como escuela de sus cuadros profesionales, con su

posterior resignación a nuevos clientes. Como toda relación exitosa de negocios, es necesario garantizar una continuidad y calidad mínima por parte del proveedor en los recursos humanos asignados a la atención y cumplimientos de los compromisos contraídos.

3.9.8. CONFORMIDAD GERENCIAL

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

3.9.9. FLEXIBILIDAD TECNOLÓGICA

Todos sabemos que la innovación tecnológica es el modus operandi en el mundo de la informática. Al mismo tiempo las transacciones de Outsourcing generalmente se expresan en contrato de prestación de servicios a largo plazo, por tanto, para evitar problemas causados por obsolescencia tecnológica no prevista en la transacción original, ésta debe incorporar definiciones y procedimientos de actualización tecnológica.

Así como criterios básicos de evaluación e incorporación de nuevas tecnologías a los servicios prestados tales salvaguardas garantizan una de las promesas básicas del Outsourcing, la tecnología, manejada por expertos redituando beneficios reales al negocio.

3.9.10. FLEXIBILIDAD OPERATIVA

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

Para lograr un buen resultado en el proceso de Outsourcing hay que considerar tres aspectos principales: La revisión de la estructura de la empresa, la determinación de las actividades a outsourcing y la selección de los proveedores.

Revisar la estructura de la empresa.

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

1. Contar con una buena administración del proceso de abastecimiento.

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

2. Determinar habilidades principales e identificar cuellos de botella.

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

centrales o principales para el negocio. Estas generalmente son aquellas en las que tiene alguna ventaja sobre sus competidores ya sea mejor tecnología, mejor calidad, menores costos, etc.

3. Cambiar la cultura organizacional.

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

4. Contar con la tecnología de información adecuada.

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

3.9.11. SELECCIÓN DE PROVEEDORES

Se pueden mencionar ciertos pasos a llevar a cabo en la selección de un proveedor.

1. Analizar la relación costo / beneficio.

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

La empresa intenta desintegrar una actividad que forma parte de sus habilidades centrales.

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

2. Seleccionar cuidadosamente a los proveedores.

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

3. Elaborar un contrato escrito y estricto.

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

3.10. METODOLOGÍA PARA EL CONTROL DEL OUTSOURCING

La metodología del Outsourcing es esencialmente la incorporación de buena práctica en la toma de decisiones gerenciales. La decisión para subcontratar necesita estar sujeta a un proceso administrativo apropiado y no tomarse simplemente, como en el caso de muchas decisiones más, sobre bases financieras o técnicas.

Lo que hace esta metodología es ayudar a planear, ayudar a fijar las expectativas, tanto dentro de la organización como en el exterior, e indica aquellas áreas donde la organización necesita conocimiento especializado.

Pasos de la Metodología:

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

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

1. ¿Qué hace la Fase?
2. ¿Cuánto tiempo deberá tomar?
3. ¿Quién participa?
4. ¿Qué se entrega?
5. ¿Qué decisión se toma?

A continuación explicamos cada una de las fases:

3.10.1. FASE "0" - INICIO

¿Qué hace?

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

¿Cuánto tiempo?

De dos a cuatro semanas.

¿Quién participa?

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

¿Qué se entrega?

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

¿Qué se dice?

Examinar (o no) los beneficios estratégicos.

3.10.2. FASE "1" - EVALUACIÓN

¿Qué hace?

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

¿Cuánto tiempo?

De cuatro a seis semanas.

¿Quién participa?

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

¿Qué se entrega?

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

¿Qué se dice?

Decisión acerca de proceder o no.

3.10.3. FASE "2" - PLANEACIÓN DETALLADA

¿Qué hace?

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

¿Cuánto tiempo?

De ocho a diez semanas.

¿Quién participa?

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

¿Qué se entrega?

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

¿Qué se decide?

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

3.10.4. FASE "3" – CONTRATACIÓN

¿Qué hace?

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

¿Cuánto tiempo?

De tres a cuatro meses.

¿Quién participa?

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

¿Qué se entrega?

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

¿Qué se decide?

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

3.10.5. FASE "4" - TRANSICIÓN AL NUEVO SERVICIO

¿Qué hace?

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

¿Cuánto tiempo?

De dos a tres meses.

¿Quién participa?

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

¿Qué se entrega?

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

¿Qué se decide?

Procedimientos de terminación. Fecha de entrega del servicio.

3.10.6. FASE "5" - ADMINISTRACIÓN Y REVISIÓN

¿Qué hace?

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

¿Cuánto tiempo?

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

¿Quién participa?

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

¿Qué se entrega?

Un servicio administrado. Revisiones regulares. Ausencia de sorpresas.

¿Qué se decide?

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

3.11. RIESGOS Y MOTIVOS DE PREOCUPACIÓN PARA CLIENTE Y PROVEEDOR

3.11.1. LOS RIESGOS PERCIBIDOS PARA EL CLIENTE

Durante las primeras conversaciones sobre outsourcing, por desgracia es natural que los directivos del cliente tengan serias dudas sobre la conveniencia del traspaso de áreas empresariales clave a una tercera parte. Algunas de estas dudas se consideran áreas reales de riesgo, y otras se verán como preocupaciones relativamente vagas que pueden o no llegar a representar un verdadero problema.

¿Qué hacer para recuperar el servicio?

Si es posible incluir en el contrato una estrategia de salida cuyos términos abiertos al cliente dependerán en gran medida de su propio poder negociador y de lo interesado que se muestre el proveedor de servicios por asegurar el negocio.

Cualquier estrategia de salida que merezca la pena necesitara devolver al cliente a una posición en la que pueda seguir adelante con su negocio sin interrupciones. Por lo tanto, si las personas, el equipo y la propiedad han sido transferidos, la estrategia debería bien permitirles volver a ser transferidos o realizar acuerdos alternativos. Ambas partes deben ser especialmente cuidadosas a la hora de transferir la propiedad si es que el proveedor está decidido a utilizar las instalaciones para realizar operaciones con otros clientes. También merece la pena constatar que incluso si el contrato tiene en cuenta la devolución del personal, existe la posibilidad de que prefieran permanecer con el proveedor como resultado de esta alteración.

¿Qué ocurre si el proveedor de servicios asume o se fusiona con otra compañía o quiebra?

Un proveedor de servicio implicado en una fusión deberá realizar esfuerzos adicionales para asegurar que se mantiene el nivel de servicio y la comunicación con el cliente como una prioridad principal. Sin embargo, una fusión o una adquisición no está predestinada a afectar la relación, porque, con toda probabilidad, las mismas personas por parte del cliente seguirán tratando con las mismas personas por parte del proveedor, y la mayoría de ellos probablemente habrán sido transferidos desde el cliente

No todos los proveedores de servicio tienen directivos de la mayor calidad y no son inmunes a todos los problemas a los que se enfrentan otros tipos de negocios, como la toma de decisiones equivocadas o una mala suerte persistente. Por lo tanto, los proveedores de servicios pueden quebrar, dejando a sus clientes en problemas.

En la mayoría de los casos se espera que otro proveedor llegue y recoja sus fragmentos. No obstante, los clientes siempre van a sufrir en tales circunstancias, un factor que justifica el cuidadoso estudio de los proveedores incluso antes de ser incluidos en la lista de candidatos.

¿El servicio será lo suficientemente flexible como para ocuparse de cambios mayores?

La ganancia o la pérdida de negocios debidas a la adquisición o la venta de departamentos o de campañas enteras normalmente requerirán una gran cantidad de esfuerzo y creatividad adicional para decidir si el servicio se somete al outsourcing o no. En el entorno empresarial tradicional, la incertidumbre futura sobre dichos cambios en la carga de trabajo es tal que la planificación de su eventualidad se ignora en gran medida.

Sin embargo, en una situación de outsourcing el cliente puede pedir que se tengan en cuenta las demandas de negocios inesperadas. Por ejemplo, se podría incluir en el contrato que el nivel de servicio acordado se mantuviera y se cobrara proporcionalmente, incluso si la carga de trabajo aumenta o se reduce en, aproximadamente, un 20%. Los términos necesarios para asegurar que esto ocurre deberán explicarse detalladamente. Además, el espíritu que reside tras este enfoque debería detallarse y formar parte de la cultura directiva.

Puede parecer injusto que tener en cuenta estas demandas de negocios inesperadas deba formar parte de un contrato cuando el cliente no se encuentre en situación de obtener los mismos beneficios si el servicio permaneciera en la casa. Sin embargo, el proveedor de servicios se encontrará en una situación completamente similar en lo referente al crecimiento empresarial potencial. Esto será especialmente cierto si el proveedor puede ver al servicio crecer en sus instalaciones a partir de los desarrollos con otros clientes.

La alteración en los negocios durante la transición al proveedor de servicios

El traspaso debe correr el riesgo de sufrir una alteración de los servicios, algo que ocurrirá especialmente cuando se lleven a cabo otros cambios importantes, como la implementación de nuevos sistemas de ERP, durante el período de transición.

Con el fin de reducir la probabilidad de que esto ocurra, ambas partes deben llevar a cabo sus propios estudios de evaluación de riesgo, aunque esto podría adoptar la forma de una evaluación del riesgo precontrato. Sin embargo, cuando se efectúa una evaluación del riesgo debería surgir un plan de implementación que identifique todos los acontecimientos realmente importantes que se sucedan. Este plan debería ilustrar claramente la naturaleza y la cantidad de recursos que requerirán y destacarán, para que todos vean y comprendan el traspaso en fases de las funciones o procesos. En general, el plan necesitará tener en cuenta, en la medida de lo posible, demandas de negocios imprevistas.

Cualquier elemento del traspaso que parezca “rígido” debería analizarse en detalle y perseguirse cada oportunidad para facilitar la adaptación al esquema de tiempos.

3.11.2. LAS PREOCUPACIONES DEL CLIENTE

¿Qué efecto tendrá en el personal retenido?

Típicamente el proveedor recomienda que alrededor del 10% del personal superior permanezca con el cliente, aunque esto variará en función de una serie de factores, incluyendo el número de personas transferidas. La experiencia sugiere que cuanto más superior en cargo sea el director retenido, mayor será el nivel de satisfacción. Por lo tanto, el director de informática del director financiero probablemente se sentirá más satisfecho con el nuevo servicio que el personal restante retenido que trata directamente con el equipo sometido a outsourcing.

Esto es natural porque, con toda probabilidad se habrá incluido en el sistema un nivel de servicio mayor que el que existía previamente, lo que, a la larga, proporcionará el tiempo necesario para una mayor actividad de desarrollo comercial entre la mayoría del personal retenido.

La dirección menos superior y más cercana al servicio sometido al outsourcing debería, en teoría, obtener unas ventajas similares. En lugar de dedicar la mayor parte de su tiempo a la dirección de las personas, deben tener la oportunidad, una vez que el traspaso se haya completado, para dedicar la mayor parte de su tiempo al desarrollo comercial, que, con el tiempo, debería potenciar el desarrollo de su propia carrera.

En ocasiones, los mandos medios retenidos comienzan a ver o a imaginar mayores oportunidades de desarrollo de sus carreras al otro lado de la puerta, e incluso se ha sabido que algunos han atravesado su umbral durante el contrato.

Sería sorprendente que el mando medio retenido no comenzará a tener dudas futuras sobre su carrera durante las primeras etapas de un outsourcing. Por esta razón, algunos proveedores progresistas han acordado el traslado de cualquier o todos los mandos retenidos en partes apropiadas de su organización, y otros han proporcionado cursos de formación regulares y “gratuitos” para el personal retenido.

¿Puede el personal de un proveedor de servicios tener el mismo conocimiento y compromiso que los empleados del cliente?

A corto plazo, por supuesto, los antiguos empleados proveerán del personal al servicio, de modo que el problema no debería existir. Sin embargo, es necesario advertir que incluso el personal menos veterano habrá adquirido un conocimiento más profundo mediante un contacto diario y durante meses o años con colegas de otras áreas empresariales, como las ventas y las compras, o mediante un contacto directo con el cliente. En estas circunstancias, todo lo que reduzca la posibilidad de dicho contacto podría tener una influencia perjudicial en el modo en que se lleva a cabo el servicio.

Los proveedores de servicio experimentados reconocerán los peligros que presenta la pérdida de su contacto diario, y ésta es una razón por la que ahora algunos de ellos recomiendan que el servicio se ubique tan cerca de las instalaciones existentes como sea posible. En otras palabras, reconocen la necesidad de que el personal sometido al outsourcing se beneficie en términos comerciales del contacto cercano con otras secciones de las actividades del cliente.

En lugares donde el servicio se encuentra cerca de su localización original u otra localización igualmente idónea y se cree un incentivo suficiente para que el personal ofrezca un servicio de primera clase, entonces el proveedor probablemente se encuentre en situación de asegurar que no se perderá a causa del outsourcing.

En cambio, en lugares donde la función de outsourcing se encuentra lejos del resto de las actividades económicas del cliente, parecerá que, con el tiempo, se va a producir una pérdida de conocimiento sobre el negocio central entre los implicados en un proceso de transacción. Parte del conocimiento se perderá casi de inmediato si el personal clave es incapaz de reubicarse y el lugar elegido por el proveedor no se encuentra dentro de una distancia que se puede recorrer caminando. Además, el paso del tiempo mermará el número de personas transferidas originalmente, de modo que, al menos en teoría, aumentará la posibilidad de que se reduzca el nivel real de conocimiento empresarial.

Varios proveedores de servicio discuten este último punto e indican que a pesar de las desventajas teóricas que supone el alejamiento del personal transferido de la ubicación original del negocio e incluso el reemplazo completo del personal durante un breve período de tiempo, han provisto al cliente con un nivel de servicio mejorado.

¿Los directivos retenidos tendrán acceso a la información?

La respuesta radica en la insistencia porque un acceso on line total esté disponible para todos o para ciertos miembros específicos del personal retenido y que puedan profundizar hasta cualquier nivel de información que consideren necesario.

¿El cliente perderá el saber hacer necesario para realizar el trabajo?

El cliente solo pierde las destrezas que en realidad esta transfiriendo, pero los directivos retenidos continuaran teniendo acceso a las destrezas de sus antiguos empresarios por medio del outsourcing y deben ser plenamente conscientes de lo que está ocurriendo aunque no estén llevando a cabo las actividades.

3.11.3. LOS RIESGOS Y PREOCUPACIONES PARA EL PROVEEDOR DE SERVICIO

Los proveedores de servicio también deben considerar los riesgos implicados. Acertada o no acertadamente, todos ellos creen que asumen la mayor parte de los riesgos una vez que las funciones bajo consideración se convierten en su responsabilidad. Sin embargo, todos son conscientes de que su riesgo puede comenzar muy pronto después del primer contacto con el cliente potencial porque están obligados a realizar un esfuerzo considerable en varias presentaciones al cliente por las que probablemente no recibirán ninguna remuneración.

Realizan este trabajo preliminar con conocimiento pleno de que el cliente no estará seguro del outsourcing, e incluso si sí lo está que el trabajo puede derivar a otro proveedor.

Los riesgos comerciales implicados en la actuación como proveedor de servicios de outsourcing son muchos y variados. Los riesgos reales y su grado relativo de importancia variaran enormemente en cada acuerdo de outsourcing, dependiendo de factores como el tamaño y la complejidad del trabajo implicado, el precio de cotización y la rigidez del contrato. Por estas razones, una organización que contempla la actuación como proveedor de servicios de outsourcing por primera vez, debería tener una experiencia dilatada en contratación para proporcionar servicios especializados.

Sin embargo, cuando el proveedor comienza a dialogar por primera vez con un cliente potencial, los riesgos son lo principal en la mente de los ejecutivos implicados.

CAPITULO 4: EL OUTSOURCING EN LA ACTUALIDAD Y EXPECTATIVAS

4.1. OUTSOURCING VS CONTRATACIÓN FORMAL

Desde hace tres años, alrededor de 40% del empleo formal generado en el país se realiza a través de contratación outsourcing, es decir 4 de cada 10 trabajadores no tiene alguna o mínimas prestaciones.

El outsourcing conlleva un “boquete” en las finanzas públicas por el incumplimiento de obligaciones patronales, como el pago del impuesto sobre la renta ISR y cuotas por concepto del IMSS e Infonavit.

Las expectativas de nuevas contrataciones cayeron a menos de 5 % y es cada vez más frecuente que los empresarios opten por las contrataciones temporales.

El gobierno federal tolera a estas empresas ya que representan una “válvula de escape” para disminuir el desempleo. Para muestra, la encuesta nacional de ocupación y empleo informo que la tasa de desempleo se coloco en 5.25% de la población económicamente activa en abril pasado, la segunda más alta del año.

En un afán por generar empleo, aunque sea en condiciones no adecuadas, el gobierno federal no ha sido lo suficientemente estricto para regular la actividad de outsourcing, lo que daña las finanzas públicas y la seguridad social de las personas.

Ante la crisis económica, la contratación a través de outsourcing, “es una moda” para las empresas, por lo que urge regularizar esta situación.

El problema de fondo, es un débil sistema productivo por el que se recurre a soluciones intermedias que muchas veces están fuera de la ley y que a largo plazo serán un problema social y de finanzas públicas.

Tal es el caso de un empleado de la empresa de outsourcing "TMP de México" que subcontrata personal para una televisora, entre otras empresas. El trabajador comentó que su contratación es mensual, sin ningún tipo de prestación social, por lo que en caso de enfermedad debe cubrir sus gastos, sostuvo que la razón por la que acepta trabajar bajo estas condiciones es la poca oportunidad laboral que existe en el país con un salario bien remunerado, aunque se cuente con un aceptable nivel académico.

El director general de la Asociación Mexicana de Empresas de Capital Humano (AMECH), Marco Martínez, detalló que es difícil saber el número exacto de empresas que ofrecen servicios de tercerización, pero estima que hay alrededor de 700 a nivel nacional. Aseveró que los costos de reclutamiento y selección de personal se incrementan con empresas que tienen giros diferentes al de recursos humanos, por ello es más rentable acudir a una empresa de outsourcing.

Durante el segundo trimestre del año, por la crisis económica, se registró en México una disminución de las expectativas de contratación de los empleadores de menos 5% en prácticamente todos los sectores productivos.

Hoy el empleo temporal es una opción para que las empresas continúen en el mercado ante la crisis económica aunque en muchas ocasiones se considera a la práctica de outsourcing como ilegal porque la empresa para la que realmente labora el trabajador evade responsabilidades patronales y fiscales, la empresa de outsourcing paga al empleado salarios que no corresponden a su capacidad laboral y prestaciones, cuando las ofrece, menores a las que marca la ley; se crea una figura patronal ficticia, toda vez que el trabajador presta sus servicios a otra persona a la que fue contratada.

Incontenible incremento reporta en nuestro país la contratación a través de "outsourcing", de tal manera que, hoy en día, se estima que unos 500,000 trabajadores están obteniendo ocupación por este medio, de lo que se desprende que esta práctica laboral tiene un crecimiento tres veces más rápido que el empleo permanente.

Cada vez es mayor la penetración de este rubro en nuestro país y la empresa líder en el mismo, Manpower, vaticina que la crisis financiera y económica generará un crecimiento mucho mayor.

La crítica situación provoca un cambio radical en las necesidades del capital humano, por uno más flexible y adaptable a las cambiantes condiciones que exige la competitividad.

Se considera que Latinoamérica tiene un gran retraso en este renglón y, por ende, su potencial es evidente.

Por un lado, la Ley Federal del Trabajo, tan antigua como obsoleta, no ha tenido cambios en cerca de 40 años.

En tal virtud, era de esperarse que en este ambiente sin regulación, surgieran más de 5,500 cooperativas, las cuales ofrecen servicios de "outsourcing" laboral a precios reducidos, si bien omiten el cumplimiento de obligaciones como el pago de los impuestos, la seguridad social, rubro de vivienda, etc.

Y al respecto, el Sistema de Administración Tributaria (SAT), calcula que la evasión en este renglón se aproxima a los 3,400 millones de pesos, a la fecha, afectando a 230,000 trabajadores, de ahí que esté haciendo preparativos para empezar 500 auditorías, inicialmente.

El “outsourcing” contribuye a abatir el índice de desempleo, avanzando inclusive más rápido que el empleo permanente y se estima que, mientras más alto sea, menor será el trabajo no declarado y por lo tanto, mejorará la recaudación de impuestos.

4.2. RELACION DIRECTA ENTRE EL OUTSOURCING Y EL CRECIMIENTO EN LAS EMPRESAS

La tendencia del crecimiento del outsourcing, tanto a nivel mundial como en México y América Latina, se está dando en forma natural, ya que las compañías tienen que encontrar mejores alternativas para que, sin pérdida de calidad, logren mayor eficiencia en sus procesos de negocio que, además, les representen ahorros significativos en sus operaciones.

Las empresas necesitan depositar en terceros las funciones que les permitan crecer tanto como se necesite y de una manera flexible, sin que el costo de esta operación represente una cifra fija, sino variable. Estas características sólo se pueden conseguir con el outsourcing, es decir, la flexibilidad para responder a una eventualidad por un tiempo determinado y después minimizar los recursos una vez alcanzado el objetivo, sólo lo permite el outsourcing.

No cabe duda que las compañías cada día tienen procesos más complejos para desarrollar y hacer nuevos clientes y, por otra parte, las empresas, buscan agregar valor a sus clientes ofreciéndoles nuevos productos y servicios. Por ejemplo, una agencia de automóviles no sólo ofrece a sus clientes la venta del vehículo, sino también el servicio de mantenimiento, la póliza de seguro, la atención en reclamaciones de garantía, etc. Estos son valores agregados que vuelven más complejo el proceso de venta de un automóvil y que pueden trabajarse mediante un tercero. Colocar un nuevo producto, incrementar el valor de un cliente, son parte del corazón de la empresa, una vez que se tienen conceptualizadas estas ideas, la ejecución de estas actividades puede realizarse a través de un tercero.

4.3. EXPECTATIVAS DE CRECIMIENTO DEL OUTSOURCING

Actualmente, las empresas necesitan mejorar su desempeño, su eficiencia y la calidad de sus procesos. El uso de la tecnología cada día es más frecuente y necesario en el entorno empresarial, sin embargo, debido a lo complejo del manejo y actualización de las tecnologías, el outsourcing se ha tornado una práctica cada vez más común en los grandes corporativos en México e incluso empieza a permear en las empresas medianas este tipo de prácticas.

El ritmo de crecimiento del outsourcing, ha sido de los más acelerados dentro del sector de servicios como resultado de una mayor apreciación por parte de los corporativos nacionales al obtener beneficios superiores de la externalización de procesos de negocios (Business Process Outsourcing).

Se estima que para lo que resta del 2010 los servicios outsourcing registrarán un crecimiento de hasta 35% considerando aquellos proyectos extraordinarios que mueven el comportamiento del mercado como, por ejemplo, los proyectos del Sistema de Administración Tributaria (SAT), que en los últimos años ha efectuado grandes inversiones en materia de tecnologías de la Información y comunicaciones gráficas. Si dejan de considerarse dichos proyectos, la tasa de crecimiento oscilará en un 20% para el presente año.

Este crecimiento en la subcontratación de servicios recibirá impulso no sólo de los corporativos, sino también del Gobierno Federal quien se ha dejado seducir por el financiamiento de la infraestructura que ofrece el outsourcing al grado de elevar a decreto la necesidad de contratar servicios externos.

A través de las figuras de contrato, además de los beneficios de reducción de costos y combate a la obsolescencia de equipo, el outsourcing permite una mejor planeación presupuestal que hace cumplir con restricciones de orden fiscal.

Por otra parte, la subcontratación de servicios externos constituye la ruta “corta” para incluir mejores prácticas de negocios, así lo demostró un estudio reciente de sobre “Demanda de outsourcing en México”, en el que para ocho de cada diez empresas las certificaciones como ISO, ITIL y Six Sigma son un factor importante que influye en la contratación de proveedores de servicios externos. Esto demuestra que, más allá de los beneficios cuantificables, las empresas procuran mejores prácticas y procesos de mejora continua que devengan en rendimientos cualitativos para sus negocios.

El éxito de la subcontratación de servicios outsourcing radica en el desarrollo de una estrategia creativa de colaboración con las compañías externas: Las relaciones más eficaces entre el proveedor externo de servicios y el cliente son aquellas en las que se fortalecen la comprensión de los usuarios y la capacidad para influir directamente en los mejoramientos de sus propios sistemas. Tal creación de destrezas tienen que surgir de una apreciación del autoaprendizaje e interdependencia entre el cliente y el proveedor.

La tendencia del crecimiento del outsourcing, tanto a nivel mundial como en México y América Latina, se está dando en forma natural, ya que las compañías tienen que encontrar mejores alternativas para que, sin pérdida de calidad, logren mayor eficiencia en sus procesos de negocio que, además, les representen ahorros significativos en sus operaciones.

Las empresas necesitan depositar en terceros las funciones que les permitan crecer tanto como se necesite y de una manera flexible, sin que el costo de esta operación represente una cifra fija, sino variable. Estas características sólo se pueden conseguir con el outsourcing, es decir, la flexibilidad para responder a una eventualidad por un tiempo determinado y después minimizar los recursos una vez alcanzado el objetivo, sólo lo permite el outsourcing.

No cabe duda que las compañías cada día tienen procesos más complejos para desarrollar y hacer nuevos clientes y, por otra parte, las empresas, buscan agregar valor a sus clientes ofreciéndoles nuevos productos y servicios. Por ejemplo, una agencia de automóviles no sólo ofrece a sus clientes la venta del vehículo, sino también el servicio de mantenimiento, la póliza de seguro, la atención en reclamaciones de garantía, etc. Estos son valores agregados que vuelven más complejo el proceso de venta de un automóvil y que pueden trabajarse mediante un tercero. Colocar un nuevo producto, incrementar el valor de un cliente, son parte del corazón de la empresa, una vez que se tienen conceptualizadas estas ideas, la ejecución de estas actividades puede realizarse a través de un tercero y allí es donde entran los Centros de Contacto u Outsourcing.

4.3.1. CRECIMIENTO SOSTENIDO

De acuerdo a los resultados más recientes del estudio realizado por el Instituto Mexicano de Telemarketing, sobre la industria de los Centros de Contacto en México, el área de outsourcing creció el 33% en el 2008, logrando una facturación de 621 millones de dólares, por lo que es evidente que México tiene un gran potencial en este sentido.

México tiene ventajas competitivas en la industria de los Centros de Contacto como es la calidad en el servicio, el conocimiento del mercado norteamericano, lo que nos permite ocupar una posición importante en las inversiones offshore, ya que Estados Unidos es el país que más migra sus centros a otras regiones y es la fuente de crecimiento más potente del outsourcing en Contact Centers.

4.3.2. VALOR AGREGADO, UN ELEMENTO FUNDAMENTAL DEL OUTSOURCING.

En general, las organizaciones buscan dar a un tercero las funciones que representan un bajo riesgo para los objetivos del negocio, así como las funciones

que puedan revertirse fácilmente, es decir, que cuando no resulta un proveedor se cancele el contrato y se otorgue a otro proveedor, las empresas que prestan servicio de limpieza de oficinas son un ejemplo de ello. Cuando un cliente confía sus procesos de negocios, entonces se entabla una sociedad estratégica y a partir de entonces el outsourcing pasa de ser un elemento ejecutor a un elemento que agrega valor.

4.3.3. LOS CAMBIOS DE UNA DÉCADA

En estos últimos diez años, dentro del outsourcing se deja de hablar de capacidades y hoy se habla de soluciones que agregan valor en el sentido operativo, que se traduce en eficiencia y ahorros.

México se perfila para ser uno de los lugares más atractivos de Latinoamérica para exportar servicios de outsourcing en el ámbito tecnológico, al registrar un crecimiento mayor a 30 por ciento.

Las áreas de crecimiento en el país dentro de esta línea de servicios se encuentran en las industrias corporativas y en el sector público, donde el gobierno muestra un gran interés por proyectos relacionados con sistemas informáticos e infraestructura.

Actualmente, Latinoamérica y México se están posicionando en este mercado, el cual demanda cada vez mayor valor agregado en servicios especializados y personalizados de parte de las empresas orientadas en negocios y procesos.

El mercado de outsourcing se está consolidando, hay fusiones de las compañías no sólo en la compra y venta, sino en la cadena de valor donde están integrando a las grandes empresas.

Dentro de las perspectivas a futuro y como parte de la denominada segunda ola de outsourcing —la primera ola comprende de la década de los 70 a 90— se prevé un

crecimiento de entre 15 y 17%. El mercado de tercerización va a crecer sobre todo en las aplicaciones y centro de datos, elementos necesarios en la infraestructura de las empresas.

En cuando a las predicciones más importantes respecto de lo que va a pasar en el mundo se estima que este mercado enfrentará y saldrá avante de la economía de recesión que se presenta a nivel global y se vivirá una segunda ola de outsourcing volcada en los procesos.

Además se pronostica que hacia 2010 al menos 65% de los grandes corporativos del mundo tendrán más de 35% de sus aplicaciones basadas en un sistema de tercerización.

CAPITULO 5: CASO PRÁCTICO “MANPOWER, EMPRESA PIONERA EN OUTSOURCING EN MÉXICO Y (AMECH) COMO ASOCIACIÓN REGULADORA”

5.1. NTRODUCCIÓN

En el presente caso práctico se hará un análisis de la empresa líder en outsourcing en México (Manpower), conoceremos sus inicios, sus avances además de las proyecciones a futuro, así como también se hará mención de la asociación AMECH, ya que siendo el outsourcing una técnica de vanguardia, surgió la necesidad de crear una entidad reguladora, para respaldar a las empresas del ramo que cumplen con todos los requisitos de calidad y de alguna forma garantizar los servicios que éstas ofrecen y a su vez descartar a las que recurren en malas prácticas.

Este caso práctico se dividirá en dos partes, la primera consistirá en el análisis de los logros de la empresa líder en outsourcing en México (MANPOWER), y la segunda conoceremos a AMECH así como a las empresas que se encuentran afiliadas a dicha organización.

El objetivo principal de este caso práctico es dar a conocer a aquella empresa que a pesar de el paso del tiempo ha podido mantener el nivel de calidad que presentó desde un inicio y también analizar el impacto que ésta tiene dentro de este rubro además de mostrar que forma parte primordial dentro de AMECH con más del 40% del mercado.

5.2. MANPOWER

EL Outsourcing crece tres veces más rápido que el empleo permanente y es Manpower la pionera de este rubro en México, dicha organización en base a los estudios que realiza considera que la crisis detonará un crecimiento mayor.

La actual situación está cambiando las necesidades de capital humano, por uno más flexible y adaptable a las cambiantes condiciones de competencia, América Latina es la más atrasada en esta práctica, de ahí su potencial.

Debido al gran potencial en Manpower América presidido por Jonas Prising, esta doblendo esfuerzos para obtener grandes resultados pero no es una tarea fácil ya que en México y en gran parte de América Latina y el Caribe la regulación no incluye los elementos que permitan regular esta actividad.

La Ley Federal del Trabajo es casi tan antigua como Manpower en México; en 40 años no ha sido modificada.

Como era de esperarse, en un ambiente desregulado surgieron más de 5,500 cooperativas que ofrecen servicios de outsourcing laboral a precios bajos, pero omitiendo el cumplimiento de obligaciones como pago de impuestos, seguridad social, vivienda y otros; compitiendo de manera desleal con Manpower y el resto de las compañías que integran la Asociación de Empresas de Capital Humano (AMECH), que operan legalmente. El SAT considera que la evasión alcanzaría 3,400 mdp y afectaría a unos 230,000 trabajadores.

El outsourcing laboral legal contribuye a disminuir el desempleo, al avanzar incluso más rápido que el empleo permanente, mientras más alto sea, menor será el trabajo no declarado, y por consiguiente mejoraría la recaudación de impuestos. Pero sin regulación, el asunto es una bomba de tiempo.

Manpower es una empresa líder en la industria de Recursos Humanos en México y en el mundo. Tiene representación en 82 países con más de 4,100 oficinas.

Actualmente en México, Centroamérica y República Dominicana, atiende a más de 2,000 clientes mensuales, de ahí porque es la empresa líder en el ramo.

En promedio cuenta con más de 55,000 empleados y con oficinas en El Salvador, Costa Rica, Guatemala, Honduras, Panamá, Nicaragua y República Dominicana, todas reportan a la casa matriz ubicada aquí en México.

5.2.1. MANPOWER EN EL MUNDO

En 82 países y territorios del mundo entero, Manpower ayuda a empresas y a personas a conducirse en el cambiante mundo laboral.

Ninguna otra compañía la supera en experiencia y conocimientos especializados. Lleva cerca de 60 años ofreciendo servicios de reclutamiento, capacitación, evaluación y selección, subcontratación y consultoría.

Cuenta con una red mundial de 4,100 oficinas. Damos servicio mundial a 400,000 clientes, incluidas pequeñas, medianas empresas, (PYMES) así como a grandes corporaciones multinacionales de todas las industrias y sectores.

El número mundial de empleados en 2009, ascendió a 4,000,000, esto es tan solo una muestra del gran trabajo que Manpower realiza tanto con las empresas como en

las personas y que por ende es considerada una empresa responsable y que garantiza los buenos resultados.

Para poder obtener resultados tan sorprendentes Manpower cuenta con más de 2,700 consultores de reclutamiento permanente, lo que le permite atender a todos sus clientes en tiempo y forma.

Más de 9 millones de personas recibieron entrenamiento y capacitación a través de Manpower, Manpower Professional y Right Management.

5.2.2. RECONOCIMIENTOS

Debido a que Manpower es una empresa que cumple con todos los requerimientos de calidad, se compromete con sus clientes y se preocupa en satisfacer de la mejor forma sus necesidades, ha sido merecedora de gran cantidad de reconocimientos que la hacen una empresa de prestigio tanto a nivel nacional como internacional. Entre los reconocimientos obtenidos destacan:

- Empresa Socialmente Responsable

“Por 7to año consecutivo, el Centro Mexicano para la Filantropía, nos ha reconocido por nuestra visión de negocios que fomenta el respeto por: La ética, nuestra vinculación con la comunidad, la calidad de vida en la empresa y el cuidado del medio ambiente.”

- Empresa más importante de México

“La revista CNNExpansión catalogó a Manpower en el lugar 250 de las 500 Empresas más importantes de México. Siendo la única empresa de Staffing y Consultoría en Capital Humano en el ranking de 2008”

- Empresa más innovadora

“La revista Information Week catalogó a Manpower como una de las 50 empresas más innovadoras en IT en México. Siendo nuevamente, la única empresa de Staffing y Consultoría en Capital Humano en la edición 2008.”

- Empresa Incluyente

“La STPS nos distinguió con este reconocimiento por fomentar la integración de personas con discapacidad y adultos mayores dentro de nuestra empresa y la de nuestros clientes.”

- Empresa Familiarmente Responsable

“Fuimos distinguidos por la STPS por fomentar prácticas que busquen el equilibrio entre trabajo y familia en nuestros colaboradores.”

- Modelo de Equidad de Género

“A través del modelo de Equidad de Género, alineamos nuestras prácticas de Recursos Humanos, en favor de la equidad; la igualdad de oportunidades y el libre acceso al empleo.”

- Sello de Confianza AMIPCI

“Este Sello certifica que cumplimos con la privacidad de la información de nuestros candidatos y clientes en nuestros sistemas web.”

- Institucionalidad y Transparencia

“Esta acreditación indica que Fundación Manpower México, A.C., cumple con el nivel óptimo en los criterios establecidos por el CEMEFI en los temas de Institucionalidad y Transparencia.”

- Empresa con mayor Responsabilidad Social

“Según el ranking de Mundo Ejecutivo, somos una de las empresas con mayor Responsabilidad Social.”

- Fundación más importante

“Fundación Manpower es reconocida dentro de las 50 Fundaciones más importantes en México.”

- Compañía más admirada

“La revista Fortune nos nombró como la compañía más admirada en la Industria del Staffing.”

- Innovación tecnológica

“El CONACYT nos otorgó el reconocimiento innovación tecnológica y estímulo fiscal.”

5.2.3. SERVICIOS PARA EMPRESAS

Manpower ofrece servicios que permiten a sus clientes afrontar con éxito los retos del cambiante mundo laboral, cuenta con una gama de servicios especializados que cubren todo el proceso del ciclo laboral de las empresas; esto incluye:

- Reclutamiento de personal permanente, temporal y por contrato
- Evaluación y selección de empleados
- Capacitación
- Reorientación profesional
- Consultoría

Manpower cuenta con una red mundial de 4,500 oficinas en 80 países y territorios que le permite satisfacer anualmente las necesidades de 400,000 clientes; ya sean pequeñas y medianas empresas de todos los sectores o grandes multinacionales del mundo.

Manpower centra su tarea en aumentar la productividad mejorando la calidad y la eficiencia de las empresas a través del Capital Humano.

Así, los clientes pueden concentrarse en las actividades principales de su empresa.

Manpower, ha creado diversas áreas o núcleos especializados en los sectores primordiales de su mercado, con la finalidad de dar un servicio más especializado y de mayor calidad, el objetivo base es realizar una división de mercado para trabajar con grupos mas específicos conocer sus necesidades mas afondo, poder atenderlas y así crear un vinculo en el que el cliente se satisface por el servicio de calidad obtenido y por su parte Manpower se consolida como una empresa exitosa y de alto nivel en el mercado.

5.2.4. MANPOWER INDUSTRIAL

Manpower Industrial es un servicio de Administración de Personal de Áreas Operativas y de Producción, que optimiza procesos buscando mejorar la eficiencia de los clientes, a través del Capital Humano.

Atiende las necesidades específicas de cada cliente y empleado. Manpower cuenta con la estructura suficiente para hacerse cargo de toda la operación de tiempo completo en las instalaciones del cliente.

Administra plantillas que por su naturaleza tienen alta rotación y ausentismo, administra nóminas de pago semanal, quincenal, catorcena, mensual o especiales, coordina jornadas de trabajo de 24 horas, 7 días de la semana, controla asistencia y

puntualidad, controla eventualidades, elabora indicadores de medición, controla permisos, ausencias y reemplazos.

Reclutamiento y Selección de:

- Ayudantes Generales
- Choferes
- Montacarguistas
- Almacenistas
- Etiquetadores
- Auxiliares de Producción
- Operadores
- Supervisores
- Estibadores
- Cargadores
- Maniobristas
- Mensajeros
- Maquiladores

5.2.4.1. Beneficios por contratar Manpower Industrial

- Planes de retención y motivación para empleados
- Sistema de Control de Calidad
- Seguridad en el Manejo de Personal

- Pago a empleados en tiempo y forma
- Seguro de Vida
- Respaldo de 35 años de experiencia
- Cobertura mundial o regional
- Más de 80 registros patronales en diversas plazas
- Solvencia Moral y Financiera

5.2.5. MANPOWER CONTACT SERVICES

Es un servicio especializado inhouse para Centros de Contacto y Call Centers.

Las soluciones de Manpower Contact Services son:

- Reclutamiento y Selección de Personal
- Contratación y Administración de Personal
- Definimos puestos, perfiles y compensaciones
- Evaluaciones exclusivas para Centros de Contacto
- Capacitación
- Consultoría
- Diagnóstico
- Diseño
- Definición y documentación de procesos
- Implementación de mejoras

- Control de Calidad
- Mejora continua
- Diseño de métricas de negocio y desempeño

Reclutamiento y Selección de:

- Telemarketing
- Agentes de Atención a Clientes
- Agentes de Soporte Técnico
- Agentes o Asesores Financieros
- Agentes de Cobranza
- Agentes de prospección de citas
- Agentes bilingües
- Supervisores
- Coordinadores de Operación
- Líderes, Gerentes y Directores específicos para el giro

Entre otros

Capacitación en nuestro Training Development Center

- Ventas Telefónicas
- Negociación
- Cobranza

- Atención al cliente
- Servicio de Clase Mundial
- Manejo de Crisis
- Coaching
- Liderazgo

5.2.5.1. Beneficios por contratar Manpower Contact Services

- Cobertura mundial, regional y local
- Total apego a las estrategias de nuestros clientes
- Evaluaciones únicas y exclusivas para Centros de Contacto
- Asesores expertos
- Contribuimos a mejorar el desempeño del Centro de Contacto a través del Capital Humano
- Respaldo de más de 35 años de experiencia del líder mundial en Recursos Humanos

5.2.6. MANPOWER PROMOCIONES

Manpower Promociones es un servicio especializado con Capital Humano enfocado a impulsar las ventas, imagen y marca a través de planes promocionales.

- Crea e implementa estrategias específicas para cada cliente
- Diseña o implementa la logística de promoción
- Capta y envía la información de campo para la toma de decisiones

- Se encarga del trámite de ingreso del personal según las políticas del punto de venta
- Administra y Controla los inventarios de material promocional
- Ingresa el material al punto de venta
- Capacita en técnicas de degustación y muestreo, así como políticas del punto de venta
- Realiza el frenteo, los planogramas y las exhibiciones especiales
- Maneja las fechas de caducidad
- Interactúa con el consumidor final en el punto de venta

Reclutamiento, Selección y Capacitación de

- Demostradoras
- Promotores
- Demo Vendedoras
- Degustadoras
- Demo Edecanes
- Merchandisers
- Promo Vendedores
- Animadores
- Botargueros
- Supervisores
- Consultoras de Venta

- Edecanes

Entre otros

5.2.6.1. Beneficios por contratar Manpower Promociones

- Cobertura mundial, regional o local
- Más de 90 registros patronales locales en diversas plazas
- Solvencia Moral y Financiera
- Tecnologías aplicadas a la información
- Monitoreo remoto a través de Call Center
- Planes de fidelización
- Personal Experto
- Empleados Capacitados
- Motivación del personal
- Respaldo de más de 35 años de experiencia administrando Capital Humano

5.2.7. PAYROLLING ONLINE

Payrolling Online es un sistema de procesamiento de nómina vía web, el cual permite estar constantemente actualizado sin invertir en infraestructura optimizando tus procesos en tiempo y forma.

Los procesos son rápidos y confiables y se cuenta con respaldo de información y una extensa gama de reportes e interfaces de Seguridad Social, Vivienda, Sistemas Contables y Vales.

Payrolling Online contiene los siguientes módulos:

- Alta del Cliente
- Alta de Empleados
- Proceso de Nómina
- Procesos Anuales
- Captura de Incidencias
- Cálculo de finiquitos
- Seguridad
- Vivienda
- Vacaciones
- Reportes
- Mantenimiento

5.2.7.1. Beneficios por contratar Payrolling Online

- Acceso directo desde cualquier computadora conectada a internet
- Certificación SAS 70
- Uso inmediato sin instalación de software y actualizaciones automáticas
- Consultoría a través de nuestros expertos en Recursos Humanos
- Soporte técnico 24x7x365
- Certificados internacionales en seguridad
- Redes virtuales VPN de máxima seguridad

5.2.8. MANPOWER PROFESSIONAL

Manpower Professional es una marca de Manpower Inc., especializada en la búsqueda y selección de gerencias medias y ejecutivos de alto nivel.

En Manpower Professional, se trata de encontrar a los mejores candidatos asegurando el éxito la selección por medio de entrevistas dimensionales y evaluación de competencias

5.2.8.1. Beneficios por contratar Manpower Professional

- Se asegura a los mejores candidatos para tu empresa
- Se cuenta con fuentes de Reclutamiento exclusivas
- Efectividad en la búsqueda y tiempos reales de respuesta
- Garantía más amplia
- Respaldo de más de 35 años de experiencia del líder mundial en Recursos Humanos
- Cobertura mundial, regional y local
- Consultores expertos en cada área y sector

5.2.9. RIGHT MANAGEMENT

Right Management, marca de Manpower Inc., es líder mundial en Consultoría de Recursos Humanos y Transición de Carrera.

Las soluciones de Right Management incluyen múltiples servicios contemplados en el Ciclo de Vida del Capital Humano para lograr que los colaboradores de tu empresa alcancen el máximo potencial.

Ciclo de Vida del Capital Humano

En Manpower se planea y mide el talento organizacional en relación con las necesidades de la empresa y la dirección del negocio, se desarrolla a colaboradores de Alto Potencial en sus puestos actuales y futuros, se mejora el desempeño y el compromiso de los colaboradores a través del apego a la estrategia del negocio, optimiza la reorganización del Capital Humano

Transición de Carrera u Outplacement

Se realizan también los procesos de Transición de Carrera de una manera armónica, se brinda asesoría en todas las etapas de cambio de la Vida Profesional, se trata de enfocar a los asesorados en construir una base sólida para su carrera y un futuro gratificante, no sólo en conseguir un buen empleo.

5.2.9.1. Beneficios por contratar Right Management

- Efectividad en las respuestas a tus necesidades
- Creatividad, flexibilidad y orientación hacia la búsqueda de soluciones reales
- Discreción para asesorar en los temas más sensibles de la administración de los Recursos Humanos
- Profesionalismo y alto nivel de Consultoría especializada
- Metodología y Servicios innovadores

5.2.10. CAREER HARMONY

Career Harmony es un sistema exclusivo de Manpower para la administración de evaluaciones online, que permite incrementar la eficiencia y objetividad de tus procesos de selección.

Manpower cuenta con un amplio catálogo de Pruebas divididas por Área:

- Administrativo
- Captura
- Contabilidad y Finanzas
- Industrial / Producción
- Recursos Humanos
- Sistemas
- Secretaria / Recepción
- Ventas / Promoción
- Mercadotecnia
- Telemarketing / Atención a clientes

5.2.10.1. Beneficios por contratar Career Harmony

- Rapidez
- Acceso desde cualquier parte del mundo
- Eliminamos el tiempo de traslado de los candidatos
- Pruebas elaboradas y validadas para cada tipo de puesto

- Realizamos sesiones a la medida de cada cliente
- Proceso automatizado
- Comparación de puntajes con tus requerimientos
- Minimizamos tus costos por contratación
- Sistema Libre de Errores

5.2.11. PRUEBAS DE SELECCIÓN

Para lograr una buena colocación de personal en las empresas, Manpower hecha mano de varias pruebas de selección que le permiten, gracias a la efectividad en sus resultados, elegir al mejor candidato para ocupar un puesto, existe gran diversidad de este tipo de pruebas, pero las más importantes son las siguientes.

Pruebas Psicométricas

Manpower ofrece una amplia gama de Pruebas psicométricas para que realices tus procesos con herramientas de una forma rápida y eficaz; reduciendo tiempo y costos.

Pruebas de Conocimientos

- Razonamiento
- Percepción
- Procesamiento

Pruebas de Conocimientos y Habilidades adquiridas

- Educación
- Entrenamiento

- Experiencia laboral previa

Pruebas de Simulación

- Réplica del ambiente de trabajo
- Desempeño máximo evaluando una combinación de habilidades

Inventarios de personalidad / Assessment

- Desempeño típico
- Comportamiento
- Competencias flexibles

Catálogo de Pruebas Psicométricas

- Cleaver
- 16 PF
- Wonderlic
- Terman Merrill
- Gordon
- Kostic
- IPV
- Linguaskill
- AMITAI
- PSS

- Teleskill
- Sureskill
- Dataskill
- Phoneskill
- Accountcheck

Y otras más

5.2.12. FUNDACIÓN MANPOWER

Como toda empresa socialmente responsable y que se preocupa por las necesidades de sus clientes y de la población en general, Manpower desde hace muchos años cuenta con una fundación que se encarga, en la medida de lo posible, de atender problemas en materia de empleo con grupos marginados de la población.

En “Fundación Manpower” se aportan y respaldan programas dirigidos a impulsar el empleo, autoempleo o capacitación de grupos vulnerables de la región México, Centroamérica y República Dominicana.

La población objetivo pertenece a los siguientes grupos:

- Personas con rezago educativo
- Adultos Mayores
- Personas con discapacidad
- Refugiados
- Personas marginadas o en situación de discriminación laboral

La Fundación trabaja siempre en colaboración con la iniciativa privada, instituciones gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil a través de 4 programas:

- Caminemos Juntos
- Edu-empleo en Línea
- Empresa Comprometida con la Educación
- Siembra

Programas de Fundación Manpower

Caminemos Juntos

Con Caminemos Juntos, Manpower integra a la fuerza laboral, a personas con discapacidad auditiva, motora, visual e intelectual; refugiados y a adultos mayores de 50 años a través de la participación de empresas, sociedad y gobierno.

Cuenta con una cobertura en México, Centroamérica y República Dominicana ya que en cada Unidad de Negocios de Manpower tiene representantes del Comité de Responsabilidad Corporativa que hacen el reclutamiento para este tipo de iniciativas a favor de los que más necesitan.

Edu-Empleo en Línea

Con Edu-Empleo en Línea, Fundación Manpower tiene como objetivo proporcionar gratuitamente claves de acceso para el sistema de capacitación TDC (Training & Development Center), que contiene más de 1,800 cursos sobre diversos temas de informática, tecnologías de la información, y desarrollo de habilidades de negocio.

Empresa comprometida con la educación

Este programa tiene como objetivo fomentar que las Empresas Socialmente Responsables se interesen en facilitar a sus empleados la posibilidad de cursar la Educación Básica (primaria y secundaria) a través de la alianza con el Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA); y el Bachillerato con el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, a través de su programa PrepaNet.

Siembra

Este programa tiene como objetivo implementar el Modelo del Complejo Productivo Binacional para mejorar la calidad en la producción y diseño de las artesanías creadas por las más de 100 mujeres beneficiadas, de las comunidades de Huanusco y Huiscolco, en Zacatecas. Así como, incrementar su nivel de ingresos y por lo tanto su calidad de vida. Este proyecto se ha logrado realizar gracias a la alianza intersectorial que tenemos con: IMFOARTE, IDEAZ, Fashion Group, UIA, UNIVER, entre otros.

Vinculación Académica

Manpower se preocupa por empatar las necesidades del mercado laboral con el perfil de egresados de instituciones académicas con el fin de lograr una reducción en la creciente escasez de talento que estamos enfrentando en el mundo.

Los esfuerzos se dan principalmente en 3 ámbitos:

- Gubernamental
- Instituciones Educativas
- Sector empresarial

Objetivo

Conformar una alianza entre Manpower, Gobierno, Instituciones Educativas y el mercado laboral a través del reclutamiento, selección y contratación de los Estudiantes, Recién Egresados y Egresados con Experiencia que reúnan los requisitos de los perfiles que requiere el sector empresarial.

Manpower adecua su experiencia a las características particulares de cada proyecto, de manera en que se satisfagan las necesidades de las empresas, instituciones educativas y estudiantes o egresados involucrados, diseñando soluciones prácticas para beneficio de todos.

A través del reclutamiento, selección y contratación de los Egresados y Estudiantes de las universidades con las que tiene convenio, analizando los requisitos de perfiles para cubrir sus necesidades a través de:

- Alineación de Perfiles: Trabajando en conjunto, Cliente-Manpower-Institución Educativa
- Vinculación del Talento: Apoyo en la localización del talento existente en las instituciones educativas.
- Retroalimentación Estratégica: Proporcionamos información relevante del mercado laboral y perfiles demandados a las instituciones educativas con el objetivo de incrementar el número de egresados con el perfil y competencias que el mercado demanda.
- Proyectos específicos con Instituciones Educativas de acuerdo a necesidades del mercado
- Esquemas de Trabajo a la medida tanto para instituciones educativas y clientes Manpower acorde a sus necesidades.

Beneficios:

Para los Clientes:

- Contar con la experiencia de Manpower en la alineación de perfiles con las instituciones educativas.
- Detección de talento.
- Desarrollo de perfiles que son escasos en el mercado laboral.
- Programa de Certificaciones.

Para Instituciones Educativas:

- Acercamiento a las necesidades del sector empresarial.
- Actualización en temas relacionados al mercado laboral.
- Retroalimentación estratégica sobre las competencias de sus estudiantes y egresados.
- Detección de talento
- Matriz de escasez de Talento Regional
- Creación de mapa de talento a través de nuestras herramientas exclusivas

Para Estudiantes y Egresados:

- Acercamiento a vacantes
- Conferencias e información actualizada del mundo laboral
- Evaluación, retroalimentación y asesoría para elevar su empleabilidad
- Participación en Programas de Detección de Talento.

Manpower y diversas instituciones educativas ya han firmado convenios de colaboración estratégica.

Algunas de las instituciones con las que actualmente trabaja son:

- Universidad La Salle
- Universidad del Valle de México
- Universidad Tecnológica de México
- Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla
- CONALEP
- Universidad ICEL
- Universidad Panamericana
- IPN
- TecMilenio

Programa Caza Talentos (BP4W)

Manpower cuenta con un programa exclusivo para la atracción de talento universitario a través del programa BP4W (Best People for Work) en donde luego de un proceso de reclutamiento, evaluación y selección, se identifica a los estudiantes con potencial dentro de las universidades con las que tenemos convenio. La evaluación la realiza con la herramienta Career Harmony, la cual mide competencias.

Manpower esta comprometida con los jóvenes de nuestra región para elevar la empleabilidad y brindarles oportunidades laborales para generar experiencia en el área de su interés; y a las empresas las apoyamos creando así un semillero de talentos en continua capacitación en procesos propios de cada empresa.

5.2.13. ESTUDIOS E INVESTIGACIONES MANPOWER

Manpower realiza periódicamente estudios e investigaciones en todo lo relacionado al empleo, en base a los resultados que se obtienen es mas fácil para Manpower poder tener una perspectiva clara y actualizada de la situación en la que se encuentra cada sector que maneja todo ello con la finalidad de atender en mayor medida las necesidades que surgen día a día en el ámbito que le concierne y así mantener el nivel que posee en la actualidad y que la hace la empresa líder en el rubro.

Dentro de los estudios recientes prevalecen:

¿Cómo aprovechar el potencial de los trabajadores eventuales?

60% por ciento de las compañías en México perciben al trabajo eventual como un acelerador estratégico de la fuerza de trabajo.

La incertidumbre sobre la recuperación requiere que las compañías utilicen personal eventual conforme la demanda empieza a aumentar, pero aquellas compañías con visión usarán este momento como una oportunidad para poner en práctica una innovadora administración de sus recursos humanos, a través de una fuerza de trabajo mixta, compuesta por trabajadores permanentes y trabajadores eventuales; que permita a los empleadores contar con una solución óptima y estratégica a largo plazo, en términos de su fuerza laboral.

Este estudio analiza la necesidad de los empleadores de considerar una mezcla flexible de trabajadores permanentes y eventuales para alcanzar sus metas organizacionales y manejar de mejor forma el riesgo, especialmente cuando el mundo resurja de la recesión, y describe cómo pueden maximizar el valor de los trabajadores eventuales comprometiéndolos completamente y asegurar su compromiso con la organización, sus metas de negocio y su estrategia general.

El Impacto de las Redes Sociales de Internet en el Mundo del Trabajo: México

En el contexto presente, México como país, y cada uno de nosotros como personas, afrontamos la necesidad de ser creativos y eficientes para contribuir en las organizaciones en las que colaboramos. Por esto, debemos integrar nuevas formas de agregar conocimiento, buscar y encontrar oportunidades, así como generar impulso a la innovación; y precisamente, un uso inteligente de las Redes Sociales de Internet (RSIs) nos proporciona una oportunidad para ello.

La participación abierta, puede ser una gran ventaja competitiva para las organizaciones que entiendan lo que significa.

Escasez Mundial de Talento: Por qué la Marca como Empleador es Importante Ahora.

Las compañías deben ver más allá de esta recesión hacia la inevitable recuperación y hacia las cada vez mayores épocas de escasez de talento que se presentarán. Al enfocarse ahora en la construcción de marca de empleador y mejorar su atractivo para los trabajadores con talento y con habilidades escasas y vitales, las organizaciones pueden posicionarse para ganar una ventaja competitiva duradera en el mercado laboral del talento.

La Contingencia Sanitaria y sus implicaciones en la Gestión de Talento en las Empresas Mexicanas

La considerable vulnerabilidad que presentan las organizaciones privadas y públicas ante emergencias o situaciones imprevistas de impacto nacional, hace imprescindible una prevención y planeación por parte de cada una de las áreas funcionales y de manera particular de las áreas de Gestión de Talento. Sin embargo estas situaciones representan un desafío pero también una oportunidad para romper paradigmas y obtener aprendizajes.

Las Mujeres y la Escasez de Talento: Una Solución no Implementada

Las mujeres han progresado de forma importante en lo que se refiere a la fuerza laboral alrededor del mundo, pero como se ha documentado en diversos estudios, todavía se encuentran significativamente a la zaga de los hombres. En este nuevo estudio, Manpower, líder mundial en servicios de Capital Humano, hace un llamado a los gobiernos y líderes corporativos para que reconozcan que el incremento de plazas de trabajo para mujeres será crítico para el crecimiento futuro, así como también será necesario eliminar las barreras que las limitan en el terreno laboral, particularmente aquéllas que impiden un equilibrio entre las demandas del trabajo y la familia.

La Integración al Mercado Laboral del Talento Latinoamericano

Con el continuo incremento de la competitividad en el mercado global, es importante entender los requerimientos de habilidades y competencias que enfrentan hoy en día los empleadores en América Latina.

Este estudio recolecta y analiza datos sobre las necesidades de los empleadores (en términos de reclutamiento, deficiencias en entrenamiento y preparación del Talento para las funciones a desempeñar) y Talento de LATAM (en cuanto a motivadores y expectativas laborales).

Paradoja de la escasez de talento en el mundo

En este estudio actualizado año con año, Manpower analiza el comportamiento actual de la demanda laboral, y cómo los gobiernos, los empleadores y los individuos pueden prepararse para enfrentar el alarmante aumento en la escasez de talento.

La Movilidad del Talento de América Latina

Documento de diagnóstico y discusión prospectiva sobre las tendencias en torno a la movilidad de las personas en el mundo del trabajo y su impacto tanto en Latinoamérica como en el mercado laboral global.

Futuro del Trabajo Latinoamérica

En este estudio, Manpower estudia la encrucijada en la que se encuentra Latinoamérica, y los factores que están determinando su futuro: una fuerza de trabajo joven y numerosa, con mayor participación femenina y urbana, más abierta y móvil, más tecnificada, educada y agresiva.

Futuro del Trabajo en el Mundo

En este estudio, Manpower busca lograr una comprensión profunda de la forma futura y naturaleza del trabajo en el ámbito internacional para anticipar el impacto de los cambios demográficos, mejorar la motivación hacia los trabajadores, informar las características y desarrollo del nuevo mercado del trabajo global; elaborar también, planes para atender la probable escasez de habilidades, desarrollar modelos para lograr una mayor productividad y determinar los efectos que la tecnología tendrá en el futuro laboral.

5.2.14. CONTACTO MANPOWER

Con la finalidad de poder crear un vínculo informativo, se presenta a continuación los datos necesarios para poder establecer un contacto con Manpower.

Departamento de Relaciones Públicas

Insurgentes Sur 688 Piso 3 Colonia del Valle México, D.F. C.P. 03100

E-mail: relacionespublicas@manpower.com.mx

Telefonos:

+52 (55) 5340 4315

+52 (55) 5340 4289

+52 (55) 5448 1441

5.3. ASOCIACIÓN MEXICANA DE EMPRESAS DE CAPITAL HUMANO (AMECH)

Debido al creciente aparición de empresas que prestan servicios de outsourcing pero que no cumplen en su totalidad con las leyes y aspectos regulatorios para poder funcionar debidamente, surge también la necesidad de crear una entidad regulatoria, que vele por los intereses de las personas que hacen uso de estas opciones para conseguir un empleo y además cuidar y apoyar también a aquellas empresas que si cumplen con todos los requisitos necesarios para ejercer y que no recaen en faltas en el aspecto legal, es así como se crea la Asociación Mexicana de Empresas de Capital Humano (AMECH), que precisamente se encarga de satisfacer esa necesidad tanto de las empresas como de las personas, ya que en su totalidad AMECH se ocupa de regular estos aspectos y de resaltar el nombre y respaldar de aquellas empresas socialmente responsables y así descartar y si es posible eliminar del mercado a aquellas que no lo son.

AMECH es la asociación que agrupa empresas prestadoras de servicios de tercerización y empleo temporal.

Surge en el 2002 por la necesidad de una institución que respalde a las empresas serias y responsables dedicadas a la optimización de los recursos humanos, de los servicios integrales de reclutamiento, evaluación, selección, capacitación, contratación, así como todo lo relacionado con la administración de personal contratado fijo y temporal.

AMECH es la garantía de un servicio apegado a la legalidad y de excelente calidad. Protege el servicio prestado por sus socios supervisando que cumplan cabalmente con las leyes fiscales y laborales, con el fin de proporcionar un ambiente seguro a sus trabajadores y clientes.

5.3.1. OBJETIVOS

Los objetivos de AMECH consisten en garantizar un servicio de tercerización y empleo temporal seguro, transparente y legal; fomentar la integración de empresas del sector y promover una competencia leal entre ellas.

Pretende fortalecer a la industria y su futuro, promoviendo la flexibilidad del empleo temporal.

Esta modalidad permite ofrecer a las empresas distintos niveles de colocación, soporte de operación y ahorro de pasivos laborales para el beneficio de sus clientes.

AMECH favorece a la economía nacional porque apoya al sector formal de tercerización; sus socios cumplen con los pagos correspondientes al IMSS y al INFONAVIT, generan empleos; y sumados los trabajadores de los socios de AMECH, superan los 120,000 afiliados al IMSS mensualmente; además, con sus servicios atraen proyectos e inversiones extranjeras.

5.3.2. FIRMAS AFILIADAS

Sus miembros son empresas serias y socialmente comprometidas.

La asociación los apoya para ser mejores empresas estudiando y difundiendo principios que contribuyan al desarrollo social y económico del país.

Dado que el objetivo de la Asociación Mexicana de Empresas de Capital Humano es reunir a empresas con gran ética y calidad, las firmas interesadas deberán cubrir ciertos requisitos fiscales y legales, así como experiencia profesional para poder ser admitidas.

Único miembro en México asociado a la Confederación Internacional de Empresas de Trabajo Temporal.

- AD SORCING
- ADECCO (BETTER WORK, BETTER LIFE)
- EVOLUCIONE (EXPERTOS EN CAPITAL HUMANO)
- GEN-I (PERSONAL OUTSOURCING)
- HUMAN STAFF
- HUMAN KIND
- GRUPO SICOSS (EXPERIENCIA Y TECNOLOGIA EN RECURSOS HUMANOS)
- GRUPO DCH (DESARROLLO EN CAPITAL HUMANO)
- KELLY SERVICE
- MANPOWER
- PAE (PROYECCION Y ADMINISTRACION EMPRESARIAL)
- RANDSTAD
- SERIMERC
- ROLLING PERSONNEL

- RETRIBUYE (OUTSOURCING DE PERSONAL)
- TECHNICON (NUESTRA GENTE ES PARTE DE SU NEGOCIO)
- UTIL SOLUCIONES

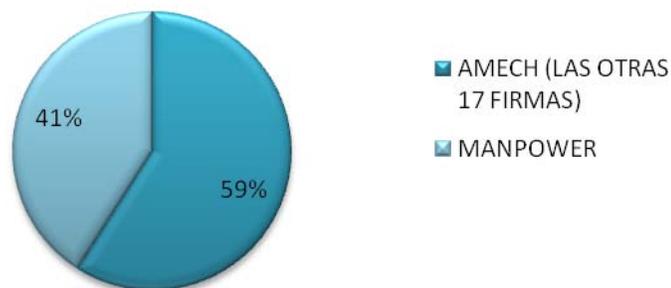
5.3.3. ANÁLISIS COMPARATIVO DE EMPRESAS AMECH Y SU PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

Para reafirmar el éxito que Manpower posee a nivel nacional e internacional se presenta a continuación una grafica comparativa sobre las firmas que conforman AMECH, esta contiene cifras y datos que son claro ejemplo de la prevalencia de Manpower en el mercado.

El líder del mercado:

Manpower cuenta con 50,000 trabajadores y tuvo en los últimos años ingresos estimados en 5,000 mdp.

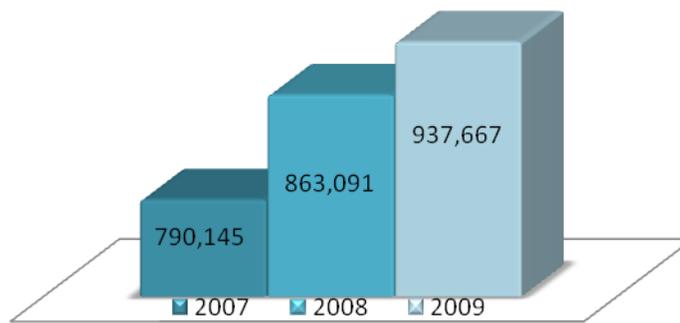
LÍDER DEL MERCADO



El empleo temporal: “Se dispara el Outsourcing”

Los trabajadores temporales ya representan el 1% del total de empleados en el MSS.

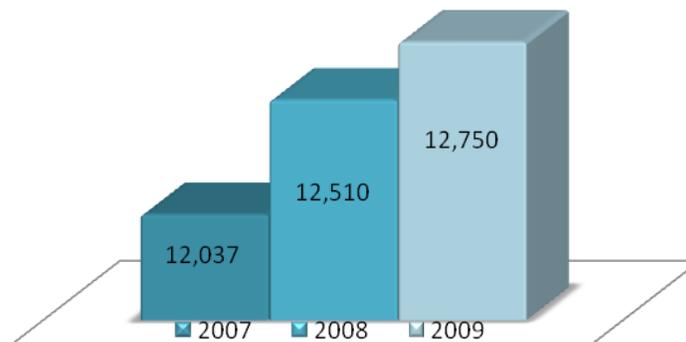
EMPLEO TEMPORAL



El empleo fijo: “Se atora el empleo fijo”

No crece suficientemente rápido y desde 2009 empieza a caer.

EMPLEO FIJO



CONCLUSIONES

La relación contemporánea de las empresas con su entorno está condicionada por los cambios registrados en la tecnología y en el contexto económico. Las empresas afrontan tales variaciones del entorno efectuando un cambio cualitativo en la forma en que desenvuelven sus actividades y estructuran su organización. El concepto clave a este respecto es la flexibilidad, entendida como premisa para adaptarse con rapidez a las variaciones de todo tipo que experimenta la demanda de modo que se mantenga y amplíe la posición competitiva de la empresa. Los nuevos modelos organizativos asumen esta flexibilidad mediante mecanismos tales como el outsourcing, que facilita la aparición de nuevas estructuras dentro de la entidad.

El outsourcing estratégico aparece en el centro del proceso de cambio organizativo tendente hacia la renovación de la estructura empresarial. A este respecto, el outsourcing puede verse precedido de un periodo de cambio radical que replantea los procesos empresariales (reingeniería).

El outsourcing presenta una serie de ventajas e inconvenientes que pueden dividirse a efectos analíticos en estratégicos y operativos. Las principales ventajas estratégicas son la generación de ventajas competitivas, la reducción de riesgos, la mejora de la estructura de costos a largo plazo y el aumento de la flexibilidad organizativa. En resumen, desde un punto de vista estratégico, el outsourcing permite concentrar los esfuerzos de la empresa en la consolidación y expansión de sus competencias básicas. Por otro lado, entre las ventajas operativas encontramos el incremento de la eficiencia al ser realizadas las actividades por empresas especializadas y la reducción de personal fijo, que pasa a convertirse en un costo variable dependiente del nivel de actividad.

En cuanto a los inconvenientes, los de índole estratégica más relevantes son la pérdida de control de la actividad sometida a outsourcing, el trasvase de información sensible, los posibles incrementos desmesurados de precios aplicados por el

proveedor en el futuro, así como las variaciones de calidad. Los problemas operativos que hemos detectado se refieren a dificultades relacionadas con la contratación y las derivadas de los efectos sobre los recursos humanos.

En concreto, desde un punto de vista práctico, la problemática asociada con el outsourcing puede estudiarse desde una perspectiva externa (vinculada fundamentalmente con la relación que el cliente de outsourcing tiene con su proveedor) e interna (repercusiones sobre la plantilla).

Las cuestiones de mayor interés en el ámbito externo se refieren a la identidad de los proveedores, las consecuencias de las relaciones establecidas, y las limitaciones que presenta la contratación (que en cierta medida pueden ser superadas con el mantenimiento de la confianza que se deriva del deseo que tiene el proveedor de mantener su reputación en el mercado).

Respecto a las cuestiones relativas al aspecto interno, hemos visto cómo determinadas empresas recurren al outsourcing como recurso a corto plazo para eludir algunas de las rigideces relativas que se derivan del ordenamiento laboral. Estas empresas pueden caer en la limitación de entender el outsourcing como una mera fórmula para liberarse de trabajadores fijos. Desde esta perspectiva el outsourcing puede representar un fenómeno coyuntural mientras se liberalizan las legislaciones laborales de acuerdo con las necesidades de las empresas que requieren organizaciones más flexibles y trabajadores más profesionales y motivados.

Los aspectos relacionados con la gestión de los recursos humanos tienen una importancia crucial para el éxito de la organización. En consecuencia, es preciso planificar detalladamente el proceso de outsourcing, manteniendo una estricta reserva sobre el mismo hasta el momento en que se decida su puesta en marcha. A partir de este momento, debe establecerse un mecanismo fluido de comunicación con los trabajadores afectados. El objetivo es múltiple: garantizar una transición

suave de la actividad objeto de outsourcing identificando dificultades prácticas y proponiendo soluciones, establecer y consolidar los mecanismos de coordinación entre cliente y proveedor, solventar los problemas de transmisión del conocimiento entre organizaciones, y mantener los aspectos del clima laboral relacionados con la moral de los trabajadores.

En resumen, el outsourcing facilita la transición hacia los nuevos modelos organizativos flexibles mediante un proceso que no está exento de algunas indefiniciones que afectan a su conceptualización y análisis empírico.

El outsourcing genera una ventaja competitiva por lograr costos inferiores y además una diferenciación en la forma de administrar los negocios.

BIBLIOGRAFÍA

- Heywood, J Brian. "El Dilema del Outsourcing", Prentice Hall 2002 Traducción Eva de Paz Ureña.
- Gidron, Gil. "Nuevos Modelos de Gestión Empresarial: El Outsourcing de Procesos de Negocios", Madrid 1998.
- Olivera da Silva, Reinaldo." Teorias de la Administración", México 2002, Editorial Thompson.
- Chiavenato Idalberto. "Introducción a la Teoría General de la Administración", México 1981, Mc Graw Hill.
- Chiavenato Idalberto. "Administración, Teoría, Proceso y Práctica", Bogotá 1929, México 2001, Mc Graw Hill.
- Mercado H. Salvador. "Administración aplicada, Teoría y Práctica", México 2001, Limusa.
- Wurtzel, Herbert. "Administración del personal: Técnicas y Prácticas", México 1959, Editorial EMAN.
- Reyes Ponce, Agustín. "Administración de Empresas: Teoría y Práctica", México 1968, Limusa.
- White Robert; James Barry. "Manual del Outsourcing: Guía completa de Externalización de Actividades Empresariales para ganar Competitividad", Barcelona 2000. Gestión 2000.
- Corbett, Michael. "La Revolución del Outsourcing", 2004 Editorial Dearborn Trade Publishing.
- L Gay, Charles; Essinger, James. "Dentro del Outsourcing", 2000 Editorial Nicholas Braley.
- www.manpower.com
- www.eluniversal.com