



UNIVERSIDAD DE SOTAVENTO A.C



ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

**“EL OUTSOURCING, VENTAJA COMPETITIVA PARA LAS
EMPRESAS DE TABASCO”**

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

JESSICA YASMIN DÍAZ DE LA O

ASESOR DE TESIS:

LIC. RUBÉN CUSTODIO HERNÁNDEZ

VILLAHERMOSA, TABASCO, 2012.



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.

**“EL OUTSOURCING, VENTAJA COMPETITIVA PARA LAS
EMPRESAS DE TABASCO”**

DEDICATORIAS

AL TÉRMINO DE ESTA ETAPA DE MI VIDA QUIERO EXPRESAR UN PROFUNDO AGRADECIMIENTO A QUIENES CON SU AYUDA, APOYO Y COMPRENSIÓN ME ALENTARON A LOGRAR ESTA HERMOSA REALIDAD.

EN ESPECIAL:

A DIOS: *Agradezco por la oportunidad de existir, la sabiduría que me has dado y por todas las personas que has puesto en mi camino principalmente a mis padres por que los has sabido iluminar para que me guíen por el buen camino.*

A MIS PADRES: *Gracias por su sacrificio en algún tiempo incomprendido, por su ejemplo de superación incansable por su comprensión y confianza, por su amor y por que sin su apoyo no hubiera sido posible culminar mi carrera profesional, por lo que ha sido y será. GRACIAS.*

A MIS HERMANOS: *De todo corazón gracias porque aunque muchas veces no comprendían lo que yo hacía, mas adelante me comprenderán y se darán cuenta que no es fácil pero tampoco imposible terminar con una faceta de la vida que es el estudio, espero y les sirva de ejemplo para que se preparen mejor cada día.*

A MIS MAESTROS: *Por todo el apoyo brindado a través de mis estudios, de sus enseñanzas de sus palabras y sabios consejos y con la promesa de seguir siempre adelante. GRACIAS.*

A WILLIAMS Y A MIS AMIGOS: *Gracias por ser esas personas que dan lo mejor de sí, por su amistad, cariño, comprensión y apoyo, en el tiempo que han estado a mi lado y sobre todo por hacerme sentir parte de sus vidas. Irina, Diana, Lidia De todo corazón GRACIAS.*

INTRODUCCIÓN

En la actualidad los empresarios se enfrentan a constantes cambios y tendencias por la globalización económica, en este proceso México ha avanzado más que otros países del mundo, Lo que ha propiciado que hasta los grandes corporativos nacionales la enfrenten con mayor dinamismo y calidad. Estos cambios incluyen la necesidad de crecer sin usar más capital así como de responder inmediatamente a las amenazas y aprovechar al mismo tiempo oportunidades que se presentan mediante la innovación para poder estar a la vanguardia, lo que se traduce en beneficios para la toma de decisiones importantes dentro de las empresas.

La administración moderna ha tenido una evolución muy favorable en la actualidad se desprenden temas tales como el Outsourcing que es una herramienta que beneficia a las empresas que así lo requieran, con la finalidad de reducir costos y aumentar la eficiencia.

Por medio de este trabajo de investigación se pretende dar a conocer la importancia para las empresas tabasqueñas la utilización del Outsourcing como una herramienta benéfica, así como la maximización de tiempos, brindando mejor calidad en los servicios. El Outsourcing debe verse como una oportunidad tanto para la empresa que contrata el servicio como, lógicamente, para la que lo presta.

Este trabajo está comprendido por cuatro capítulos de los cuales se obtendrá una visión más clara y concreta de lo que es el Outsourcing y sus beneficios para las empresas tabasqueñas.

En el capítulo uno se explorara los conceptos básicos del Outsourcing como es su definición, historia, importancia, objetivos, ventajas, desventajas, beneficios y riesgos.

En el capítulo dos se investigó la relación del Outsourcing con las empresas, el por qué de su aplicación, las áreas en las cuales se puede aplicar así como en las

que no puede ser aplicado, los tipos de Outsourcing que existen con su respectiva clasificación.

En el capítulo tres se describen las herramientas necesarias del Outsourcing que pueden ser utilizadas dentro de las empresas para obtener el éxito tan deseado.

Por último en el capítulo cuatro explica a grandes rasgos la aplicación del Outsourcing en la empresa TECNOLOGÍA DEL AMBIENTE, S.A. DE C.V.

ÍNDICE

DEDICATORIAS

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

QUE ES EL OUTSOURCING

1.1. DEFINICIÓN	9
1.2. HISTORIA	11
1.3. IMPORTANCIA	12
1.4. OBJETIVOS	13
1.5. VENTAJAS	13
1.6. DESVENTAJAS	14
1.7. BENEFICIOS	15
1.7.1 JEFATURA	15
1.7.2 SUBORDINADOS	15
1.7.3 EMPRESA	15
1.8. RIESGOS	17

CAPÍTULO II

EL OUTSOURCING DENTRO DE LAS EMPRESAS

2.1 LAS EMPRESAS Y EL OUTSOURCING	19
2.1.1 EMPRESAS MEDIANAS	19
2.1.2 EMPRESAS GRANDES	20
2.2 EL POR QUÉ DE LA APLICACIÓN DEL OUTSOURCING EN LA EMPRESA	21
2.2.1 TOMA DE DECISIONES	22
2.2.2 ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS	24
2.2.3 EVOLUCIÓN POR EL DESEMPEÑO	26
2.3 ÁREAS DE LA EMPRESA EN LAS QUE PUEDE SER APLICADO EL OUTSOURCING	27
2.4 ÁREAS DE LA EMPRESA EN LAS QUE NO PUEDE SER APLICADO EL OUTSOURCING	28
2.5 CLASIFICACIÓN DEL OUTSOURCING	29
2.6 TIPOS DE OFERTAS DEL OUTSOURCING	31
2.7 REGLAMENTACIÓN DEL OUTSOURCING	32
2.8 METODOLOGÍA DEL OUTSOURCING	33

CAPÍTULO III

HERRAMIENTAS PARA LOGRAR UN OUTSOURCING EXITOSO

- 3.1 REVISIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA 36
- 3.2 DETERMINACIÓN DE LAS ACTIVIDADES..... 38
- 3.3 MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS 43
- 3.4 EL OUTSOURCING COMO HERRAMIENTA DE REINGENIERÍA..... 46
- 3.5 FACTORES CONDICIONALES PARA EL OUTSOURCING 48
 - 3.5.1 EL OUTSOURCING Y EL AMBIENTE ESTRATÉGICO 48
 - 3.5.2 EL OUTSOURCING Y EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL 48

CAPÍTULO IV.

CASO PRÁCTICO

DE LA EMPRESA TECNOLOGÍA DEL AMBIENTE, S.A. DE C.V. 50

CONCLUSIONES..... 58

ANEXOS 60

GLOSARIO DE TÉRMINOS..... 69

BIBLIOGRAFÍA..... 71

CAPÍTULO I. EL OUTSOURCING

1.1 DEFINICIÓN

Se puede considerar al Outsourcing como una tendencia actual que ha formado parte importante en las decisiones administrativas de los últimos años en algunas empresas a nivel mundial.

Outsourcing es una palabra del idioma inglés, se compone de dos vocablos, out que significa “fuera” y source que significa “fuente” o “suministro”, significando en su conjunto “suministro externo”. Este concepto ha sido traducido al idioma español como subcontratación o tercerización.¹

El Outsourcing es una herramienta enfocada a la optimización, fundamentalmente, de la administración de recursos humanos en los aspectos económicos, sociales, Psicológicos y legales según James M. Baron y David M. Kreps (2005).²

El Outsourcing ha sido definido de varias maneras mencionando las siguientes:

1. Es cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un proveedor. La clave de esta definición es el aspecto de la transferencia de control.
2. Es el uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos. Es una estrategia de administración por medio de la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas.

¹ <http://www.monografia.com/trabajo12/decis/decis/shtml>.

² Revista PYME creatividad para tu negocio adminístrate hoy, editorial Grupo Gasca, Art. Outsourcing ventaja competitiva en recursos humanos, pág.23

3. Es contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos para un negocio, a un proveedor más especializado para conseguir una mayor efectividad que permita orientar los mejores esfuerzos de una compañía a las necesidades neurálgicas para el cumplimiento de una misión.

4. Paule Neale (2005) director de negocios de compañía ISL de IBM, uno de los consorcios empresariales más grandes y mejor posicionados lo describe como: La práctica de transferir la planeación, administración y operación de ciertas funciones a un tercero independiente, en aras de medir su impacto.³

5. Acción de recurrir a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía.

6. Es el método mediante el cual las empresas desprenden alguna actividad, que no forme parte de sus habilidades principales, a un tercero especializado. Por habilidades principales o centrales se entiende todas aquellas actividades que forman el negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a la competencia.

7. Consiste básicamente en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón o actividad básica de su negocio.

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

9. El Outsourcing es más que un contrato de personas o activos, es un contrato para resultados.

³ Revista PYME creatividad para tu negocio adminístrate hoy, editorial Grupo Gasca, Art. Outsourcing ventaja competitiva en recursos humanos pág. 25.

10. Proceso que tiene por fin identificar, seleccionar, contratar y administrar, con base en un análisis estratégico, a un proveedor especializado que se encargue de apoyar uno o más procesos no críticos, con el propósito de lograr una mayor eficacia en la atención de las necesidades neurálgicas de una organización.⁴

11. El Outsourcing se puede definir como la contratación para ejecutar parte o la totalidad de determinadas funciones de la organización.

Se puede definir de una forma muy simple el Outsourcing como aquella actividad económica que es beneficiada para la empresa por un tercero.

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.

1.2 HISTORIA

El Outsourcing es una práctica que data desde el inicio de la era moderna⁵. Este concepto no es nuevo, ya que muchas compañías competitivas lo realizaban como una estrategia de negocios. Al inicio de la era post-industrial⁶ se inicia la competencia en los mercados

Después de la segunda guerra mundial, las empresas trataron de concentrar en sí mismas la mayor cantidad posible de actividades, para no tener que depender de los proveedores. Sin embargo, esta estrategia que en principio resultara efectiva,

⁴ Organización de empresas, Enrique Benjamín Franklin Fiscowsky, editorial Mc Graw Hill, Tercera edición.

⁵ El inicio de la era moderna: La Edad Moderna tiende a ser situada con la caída de Constantinopla en 1453 (algo más simbólico que realista, ya que viene a señalar la debacle definitiva de la cultura romana) o en 1492 con el descubrimiento de América (algo más realista porque inicia la era de los descubrimientos científicos).

⁶ Post-industrial: se refiere a un periodo de tiempo no definido exactamente y ligado a determinados entornos urbanos: aquellos que han sufrido una recesión debido a los cambios globales que afectan a la economía, la información y su distribución, las estructuras sociales y laborales y, por tanto, a las formas culturales de expresión.

fue haciéndose obsoleta con el desarrollo de la tecnología, ya que nunca los departamentos de una empresa podían mantenerse tan actualizados y competitivos como lo hacían las agencias independientes especializadas en un área, además, su capacidad de servicio para acompañar la estrategia de crecimiento era insuficiente.

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

El Outsourcing es un término creado en 1980 para describir la creciente tendencia de grandes compañías que estaban transfiriendo sus sistemas de información a proveedores. También se ha prestado una mayor atención al hecho de que las empresas abarcaban demasiadas actividades, obteniendo malos resultados en algunas de las actividades claves.⁷

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 en algunos años.⁸

1.3 IMPORTANCIA

La importancia del Outsourcing 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.

⁷ **Dirección Estratégica**, autor Gerry Johnson Scholes, editorial Prentice Hall, Quinta edición pág. 48.

⁸ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/outsourcingantonio.htm>,

1.4 OBJETIVOS

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

- Optimización y adecuación de los costos relacionados con la gestión, en función de las necesidades reales.
- Eliminación de riesgos por obsolescencia tecnológica.
- Concentración en la propia actividad de la organización.

1.5 VENTAJAS

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.

Las ventajas del Outsourcing más reconocidas son: calidad en el servicio la eficiencia y la experiencia. (Véase la figura 1.1 en anexos)

Entre las ventajas del proceso de Outsourcing se encuentran las siguientes:

- Los costos de manufactura declinan y la inversión en planta y equipo se reduce.
- Permite a la empresa responder con rapidez a los cambios del entorno.
- Incremento en los puntos fuertes de la empresa.
- Ayuda a construir un valor compartido.
- Ayuda a redefinir la empresa.
- Construye una larga ventaja competitiva sostenida mediante un cambio de reglas y un mayor alcance de la organización

- Incrementa el compromiso hacia un tipo específico de tecnología que permite mejorar el tiempo de entrega y la calidad de la información para las decisiones críticas.
- Permite a la empresa poseer lo mejor de la tecnología sin la necesidad de entrenar personal de la organización para manejarla.
- Permite disponer de servicios de información en forma rápida considerando las presiones competitivas.
- Aplicación de talento y los recursos de la organización a las áreas claves.
- Ayuda a enfrentar cambios en las condiciones de los negocios.
- Aumento de la flexibilidad de la organización y disminución de sus costos fijos.⁹

1.6 DESVENTAJAS

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

Entre las desventajas del proceso de Outsourcing se encuentran las siguientes:

- Estancamiento en lo referente a la innovación por parte del proveedor externo.
- La empresa pierde contacto con las nuevas tecnologías que ofrecen oportunidades para innovar los productos y procesos.
- Al proveedor 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 proveedor en competidor.
- El costo ahorrado con el uso de Outsourcing puede que no sea el esperado.
- Las tarifas incrementan la dificultad de volver a implementar las actividades que vuelvan a representar una ventaja competitiva para la empresa.

⁹ Revista PYME creatividad para tu negocio adminístrate hoy, editorial Grupo Gasca, Art. Outsourcing ventaja competitiva en recursos humanos pág. 52.

- Alto costo en el cambio de proveedor en caso de que el seleccionado no resulte satisfactorio.
- Reducción de beneficios
- Pérdida de control sobre la producción.

1.7 BENEFICIOS

1.7.1 Para la Jefatura:

1. Evalúa mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados con base a las variables y los factores de evaluación, por medio de un sistema que evite la subjetividad.
2. Identificar las necesidades de capacitación de su personal.
3. Le permite proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados.
4. Permite la comunicación con los subalternos para hacer que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño.

1.7.2 Para el Subordinado

1. Conoce los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa valora más en sus trabajadores.
2. Conoce cuáles son las expectativas de su jefatura acerca de su desempeño y sus fortalezas y debilidades.
3. Sabe qué medidas está tomando el jefe con el fin de mejorar su desempeño.
4. Adquiere condiciones para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol.

1.7.3 Para la Empresa

1. Está en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.

2. Puede identificar los empleados que necesitan cambio y/o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencias.
3. Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

Otros beneficios

- Las economías de escala.
- El control de gastos y su predicción detallada.
- Costes de estructura variable en lugar de estructura fija.

Beneficios Cualitativos:

- Acceso a profesionales expertos y a tecnología punta.
- Posibilidad de salir del círculo de conocimiento endogámico que a menudo se genera dentro de la empresa.
- Mejor control de la calidad (gracias a posibles acuerdos de Garantía de Servicio)

Beneficios Estratégicos:

- Mejora del foco en el negocio principal.
- El incremento del uso estratégico de las tecnologías de la información.

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 tecnológicos, manejo de proyecto, implantación, administración y operación de la infraestructura. (Véase la figura 1.2 en anexos)

Poseer lo mejor de la tecnología sin enganchar y entrenar personal de la organización para manejarla.

Disponer de servicios de información en forma rápida considerando las presiones competitivas.

A través de soluciones de Outsourcing se logra la contratación de servicios con idéntica funcionalidad y disminución de costos.

Aplicar el talento y los recursos de la organización a las áreas claves.

Ayuda a enfrentar cambios en las condiciones de los negocios.

1.8 RIESGOS

En la aplicación del Outsourcing hay riesgos así como en toda aplicación de algún proceso nuevo dentro de la empresa y se deben de enfrentar para poder tener la certeza de que funcione o no, para poder mejorar el proceso. (Véase la figura 1.3 en anexos)

Los riesgos involucrados en el proceso de Outsourcing pasan de ser riesgos operacionales a riesgos estratégicos.

Los riesgos operacionales afectan más la eficacia de la empresa

Los riesgos estratégicos afectan la dirección de la misma, su cultura, la información compartida, entre otras.

A continuación se mencionan los posibles riesgos en su aplicación:

- No negociar el contrato adecuado.
- Elección del contratista.
- Puede quedar la empresa en mitad de camino si falla el contratista.
- Incrementa el nivel de dependencia de entes externos.
- Incrementa en el costo de la negociación y monitoreo del contrato.
- Inexistente control sobre el personal del contratista.
- Rechazo del concepto de Outsourcing.

Al delegar un servicio a un proveedor externo las empresas están permitiendo que éste se dé cuenta de cómo sacarle partida al mismo y se quede con las ganancias.

Uno de los riesgos más importantes del Outsourcing es que el proveedor seleccionado no tenga las capacidades para cumplir con los objetivos y estándares que la empresa requiere.

Entre otros elementos que han limitado la expansión del Outsourcing está la dificultad de ubicar, luego reclutar y posteriormente seleccionar al personal idóneo y capacitado para desempeñar funciones y labores que requieren determinado tipo de preparación y educación especializada.¹⁰

¹⁰ Revista PYME creatividad para tu negocio adminístrate hoy, editorial Grupo Gasca, Art. Outsourcing ventaja competitiva en recursos humanos pág. 32.

CAPÍTULO II. EL OUTSOURCING DENTRO DE LAS EMPRESAS

2.1 LAS EMPRESAS Y EL OUTSOURCING

La práctica de la subcontratación se ha incrementado en el ámbito empresarial debido a que ésta, además de mejorar el manejo del personal, se traduce en la eliminación de procesos, así como de cargas económicas y administrativas.

De hecho, está comprobado que un buen manejo del sistema de subcontratación mediante las empresas de Outsourcing puede llegar a reducir costos hasta en un 50%.¹¹

En este sentido, VenturesSoft es la única empresa en México que se adapta a las necesidades del mercado. Con sus servicios Human eLand y Human Payrolling la firma hoy trabaja codo a codo con algunas de las empresas más importantes establecidas en el país.

La enorme complejidad del entorno y la incertidumbre que enfrentan las empresas en el contexto competitivo actual están provocando que en la actualidad haya cada vez más empresas que utilizan las estrategias de cooperación. (Véase la figura 1.4 en anexos)

2.1.1 Empresas medianas

Algunas características importantes de las empresas medianas son:

- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.

¹¹ www.bracamonte.com.mx/outsourcing-beneficios-que-producen-perjuicios.

- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa, su administración es empírica.
- Su número de trabajadores empleados en el negocio crece y va de 16 hasta 250 personas.
- Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el internacional.
- Está en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y ésta aspira a ser grande.
- Obtiene algunas ventajas fiscales por parte del Estado que algunas veces las considera como causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades.
- Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo.
- Utiliza maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital.¹²

2.1.2. Empresas grandes

Las grandes empresas como su nombre lo indica participan de máximas características en relación con las empresas de su ramo o giro, algunas de las principales características de estas empresas son:

- El capital es aportado por varios socios que organizan en sociedad de diverso tipo.

¹²http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa11/caracteristicas_empresa/z6.htm

- Forman parte de grandes consorcios económicos que monopolizan o participan en forma mayoritaria de la producción o comercialización de determinados productos.
- Dominan al mercado con amplitud, algunas veces sólo el interno y otras participan también en el mercado internacional.
- Cuentan con grandes recursos de capital que les permite estar a la vanguardia en la tecnología, mecanización y automatización de sus procesos productivos.
- Relativamente cuentan con mucho personal que pasa de 250 trabajadores y algunas veces se llegan a contar por miles.
- Llevan una administración científica, es decir encargan a profesionales egresados de las universidades, la organización y dirección de la empresa.
- Tienen mayores facilidades para acceder a las diversas fuentes y formas de financiamiento, tanto nacional como internacional.¹³

2.2 EL POR QUÉ DE LA APLICACIÓN DEL OUTSOURCING EN LA EMPRESA

Hasta hace un tiempo esta práctica era considerada como un medio para reducir los costos; sin embargo en los últimos años ha demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas por razones tales como:

¹³http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa11/caracteristicas_empresa/z6.htm

- Es más económico. Reducción y/o control del gasto de operación.
- Concentración de los negocios y disposición más apropiada de los fondos de capital debido a la reducción o no uso de los mismos en funciones no relacionadas con la razón de ser de la compañía.
- Acceso al dinero efectivo. Se puede incluir la transferencia de los activos del cliente al proveedor.
- Manejo más fácil de las funciones difíciles o que están fuera de control.
- Disposición de personal altamente capacitado.
- Mayor eficiencia.

La justificación para la tercerización son tres. En primer lugar el argumento de costos. La economía de escala permite que las organizaciones puedan proveer determinadas actividades especializadas a costos unitarios más bajos. En segundo lugar el argumento de calidad. Las organizaciones proveedoras de determinadas actividades especializadas pueden hacerlo mejor. Una organización que pretende realizar todas las cosas diferentes al mismo tiempo jamás conseguirá hacerlo con calidad adecuada. En tercer lugar, el argumento del core business. El core business de una organización representa sus actividades esenciales y ligadas directamente a su misión y objetivos organizacionales.¹⁴

Todo esto permite a la empresa enfocarse ampliamente en asuntos empresariales, tener acceso a capacidades y materiales de clase mundial, acelerar los beneficios de la reingeniería, compartir riesgos y destinar recursos para otros propósitos.

2.2.1 Toma de decisiones

De acuerdo a las necesidades que se tienen dentro de la empresa, esta debe tomar decisiones importantes y benéficas para resolver de manera adecuada las

¹⁴ Administración en los nuevos tiempos, Idalberto Chiavenato, editorial Mc Graw Hill pág. 105.

dificultades. Es por ello que la toma de decisión influye en la aplicación del Outsourcing dentro de la empresa,

La toma de decisiones se da de manera significativa dentro de la vida empresarial y por este factor se distinguen a las personas sobresalientes de las que no lo son tanto.

Para que se de una toma de decisiones en los sistemas es necesario tener unos objetivos como son:

Tomar decisiones acertadas y basarse en la objetividad de los datos más que en los deseos y esperanzas para darles una interpretación adecuada.

El sistema de gestión de calidad mejora la información que se obtiene y mejora los orígenes para su obtención, se pueden hacer estudios y análisis de futuro, mejorando la información a corto plazo.

Uno de los problemas que se presentan en la toma de una decisión es por parte de los analistas de los sistemas ya que los resultados deben ser en hechos reales. Los analistas deberán intentar mejorar los resultados para conseguir las metas y los objetivos marcados en el plan de la organización, todo se da con el intercambio de información ya sea negativa o positivamente debe fluir por la organización.

Los analistas son los encargados de señalar los defectos y proponer una pronta solución sin perjudicar la organización.

La toma de decisiones estratégicas se presenta a nivel corporativo, a nivel de unidad de negocio y a nivel funcional. Al término de esta regresión se encuentran los planes operativos para poner en prácticas la estrategia. Esto hace que la administración estratégica sea más especializada.

La buena toma de decisiones permite vivir mejor. Nos otorga algo de control sobre nuestras vidas. De hecho, muchas de las frustraciones que sufrimos con nosotros mismos se deben a no poder usar la propia mente para entender el problema de decisión, y el coraje para actuar en consecuencia. Una mala decisión puede

obligarnos a tomar otra mala decisión, como dijo Harry Truman: "Toda mala decisión que tomo va seguida de otra mala decisión".

Un buen analista de sistemas debe tomar muchas decisiones todos los días. Algunas de ellas son decisiones de rutina o intrascendentes mientras que otras tienen una repercusión drástica en las operaciones de la organización a la cuál investigan o trabajan. Algunas de estas decisiones podrían involucrar la ganancia o pérdida de los objetivos cumplimiento o incumplimiento de la misión y las metas de la organización.

2.2.2 Administración por objetivos

La Administración por objetivos (APO) beneficia en la aplicación del Outsourcing para que se realicen las actividades importantes y así alcanzar los resultados esperados por la empresa.

La Administración por objetivos (APO) es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar. La APO es un proceso por el cual los gerentes, principal y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa. El administrador tiene que saber y entender lo que, en términos de desempeño, se espera de él en función de las metas de la empresa, y su superior debe saber qué contribución puede exigir y esperar de él, juzgándolo de conformidad con las mismas.

En realidad, la APO es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo. Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas.

La APO presenta las siguientes características principales:

Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior

La mayor parte de los sistemas de la APO utiliza el establecimiento conjunto de objetivos; tanto el ejecutivo como su superior participan del proceso de establecimiento y fijación de objetivos. La participación del ejecutivo puede variar, desde su simple presencia durante las reuniones, donde puede ser escuchado, hasta la posibilidad de iniciar la propuesta de reestructuración del trabajo, con relativa autonomía en el desarrollo del plan.

Establecimiento de objetivos para cada departamento ó posición

Básicamente la APO está fundamentada en el establecimiento de objetivos por niveles de gerencia. Los objetivos, a alto nivel, pueden denominarse objetivos, metas, propósitos o finalidades; sin embargo, la idea básica es la misma: definir los resultados que un gerente, en determinado cargo, deberá alcanzar.

Interrelación de los objetivos de los departamentos

Siempre existe alguna forma de correlacionar los objetivos de varias unidades o gerentes, aunque no todos los objetivos se apoyen en los mismos principios básicos.

Elaboración de planes tácticos y planes operacionales, con énfasis en la medición y el control

A partir de los objetivos trazados por cada departamento, el ejecutivo y su superior elaboran los planes tácticos adecuados para alcanzarlos de la mejor manera. De esta manera, tales planes se constituyen en los instrumentos para alcanzar los objetivos de cada departamento.

En todos los planes la APO hace énfasis en la cuantificación, la medición y el control. Se hace necesario medir los resultados alcanzados y compararlos con los resultados planeados.

Evaluación permanente, revisión y reciclaje de los planes

Prácticamente todos los sistemas de la APO tienen alguna forma de evaluación y revisión regular del progreso realizado, a través de los objetivos ya alcanzados y de aquellos por alcanzar, permitiendo así el tener en cuenta algunas previsiones, y el fijar nuevos objetivos para el período siguiente.

Participación activa de la dirección

La mayor parte de los sistemas de la APO involucran más al superior que al subordinado. El superior establece los objetivos, los vende, los mide y evalúa el progreso. Ese proceso, frecuentemente utilizado, es mucho más un control por objetivos que una administración por objetivos.

Apoyo constante del staff durante las primeras etapas

La ampliación de la APO requiere del fuerte apoyo de un STAFF previamente entrenado y preparado. Exige coordinación e integración de esfuerzos, lo que puede ser efectuado por el STAFF.

2.2.3 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño puede realizarse por medio de técnicas que varían de una organización a otra. La evaluación de desempeño se enfoca a determinados objetivos fijados y apoyados por una política de aplicación del personal.

Cada empresa tiene sus propios métodos de evaluación de desempeño adoptados a circunstancias, objetivos e historia, Thompson y Dalton indican algunos lineamientos sobre los sistemas de evaluación del desempeño:

1. No diseñar un sistema de evaluación que pretenda servir a todas las necesidades de la dirección superior, un sistema grande y rígido puede generar consistencia y uniformidad pero no es práctico ni adecuado a la dinámica humana de la organización.

2. Proporcionar diversos tipos de retroalimentación al empleado sobre su desempeño y evitar comparaciones del tipo suma-cero que intentando una apreciación concreta, impone una concepción artificial.
3. Enfocar el sistema de evaluación de desempeño como un sistema abierto y orientado al desempeño futuro.

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia las cualidades de alguna persona.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño son:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo la forma de administración.
3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos empresariales y, por la otra, los objetivos individuales.¹⁵

La evaluación del desempeño ayuda al Outsourcing a que todo el personal trabaje adecuadamente para que se puedan cumplir los objetivos, las metas y los resultados esperados por la empresa.

2.3 ÁREAS DE LA EMPRESA EN LAS QUE PUEDE SER APLICADO EL OUTSOURCING

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

¹⁵ **Administración moderna de personal Fundamentos**, autor Joaquín Rodríguez Valencia, editorial Thompson, sexta edición pág. 39.

manos de especialistas, permitiéndoles concentrarse en lo que mejor saben hacer maximizar el rendimiento minimizando los costos.

El proceso de Outsourcing no sólo se aplica a los sistemas de producción, sino que abarca la mayoría de las áreas de la empresa. A continuación se muestran los tipos más comunes. (Véase la figura 1.5 en anexos)

- Los sistemas financieros.
- Sistemas contables.
- Las actividades de mercadotecnia.
- Área de recursos humanos.
- Los sistemas administrativos.
- 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.

- La producción.
- Sistema de transporte.
- Actividades del departamento de ventas y distribución.
- Proceso de abastecimiento.

2.4 ÁREAS DE LA EMPRESA EN LAS QUE NO PUEDE SER APLICADO EL OUTSOURCING

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

- Servicio al cliente
- Distribución y Ventas

2.5 CLASIFICACIÓN DEL OUTSOURCING

Según Elena Rivo López, el Outsourcing se puede clasificar:

Outsourcing Táctico: engloba la externalización o subcontratación externa de actividades simples. Como pueden ser las actividades de seguridad servicio de mantenimiento.

Outsourcing Estratégico: supone la internalización de actividades en las que la interrelación con el proveedor debe ser más estrecha. Como pueden ser las actividades de distribución logística, diseño de productos entre otros.

También se puede definir como

La empresa del centro estratégico recurre al Outsourcing y se relaciona con una mayor cantidad de empresas que otros miembros de la red. También requiere que los socios de la red sean mucho más contratistas.

Se esperan que estas encuentren oportunidades para que la red cree valor por medio del trabajo en cooperación.¹⁶

El Outsourcing estratégico implica la separación de algunas actividades de creación de valor de una empresa dentro de un negocio, para dejar que un especialista se encargue de ellas, La actividad que se contrata externamente puede comprender toda una función, un sistema, un proceso o una actividad dentro de la organización,

¹⁶ **Administración estratégica competitividad y globalización conceptos y casos**, autor Hitt - Ireland – Hoskisson, editorial Thompson, Séptima edición pág. 157.

La organización emprende un Outsourcing estratégico luego de valorar que es el que puede llevar a cabo con más consistencia su modelo de negocio e incrementar su rentabilidad, Lo más probable es que el proceso se inicie con la identificación de las actividades de creación de valor que son las que fundamentan su ventaja competitiva (capacidades distintivas), para luego determinar si alguna empresa independiente especializada en la materia puede realizarlas a un menor costo y con una mejor diferenciación, Además, esta decisión permite a la administración de la empresa eliminar distracciones para fijar la atención en sus competencias centrales.

En estas circunstancias la organización necesita conocer con detalle las relaciones contractuales con los especialistas, por lo que es conveniente revisar los siguientes aspectos:

- Ubicación del servicio
- Relación de unidades productivas y de servicios objeto del contrato o convenio
- Tiempo de duración
- Infraestructura de gestión de procesos y proyectos
- Indicadores de desempeño para encauzar y evaluar las acciones
- Medida de confiabilidad de la calidad
- Estructura de costos
- Mecanismos de retroalimentación establecidos
- Periodicidad de los reportes de seguimiento y resultados
- Nivel de interacción con las áreas de la empresa
- Tendencias del servicio
- Análisis comparativo en relación con la competencia
- Efectos del aprendizaje
- Ventajas competitivas

Para complementar la información documental, el responsable de la reorganización debe reunirse con los responsables de coordinar el control de los

productos y servicios en su nueva modalidad y con los prestadores de servicios que ras manejan, b que se traducirá en una visión clara de los efectos reales de la decisión.¹⁷

El Outsourcing se puede realizar con el crecimiento de proveedores tradicionales (1), al comprarles productos con mayor valor agregado. Por ejemplo, una fábrica de automóviles pide a sus proveedores de llantas que las envíe con los rines incluidos. En un pequeño negocio de comida se puede solicitar al proveedor que no envíe los jitomates sino la salsa; otros hacen socios a sus proveedores para que crezcan. A esta modalidad se le llama desarrollo de proveedores (2). También se utilizan las alianzas estratégicas (3), joint ventures (4), es decir, riesgos compartidos. Algunas empresas proponen al personal que formen su empresa como outsourcing, proveedores o distribuidores, y actúen como "socios" de la nueva empresa (5). Las franquicias son una modalidad de outsourcing. (Véase la figura 1.6 en anexo)¹⁸

2.6 TIPOS DE OFERTAS DEL OUTSOURCING

Los tipos de ofertas que se presentan para la prestación de un servicio en Outsourcing son.¹⁹

- **Oferta escrita:** Documento impreso que contiene la presentación de la empresa, aspectos técnicos y económicos necesarios para la prestación del servicio, presentado a un cliente específico.
- **Oferta para licitación pública o privada:** Conjunto de solicitados por el cliente mediante invitación directa a empresas seleccionadas o mediante licitación pública, para lo cual suministra un pliego petitorio, que contiene todas

¹⁷ **Organización de empresas**, autor Enrique Benjamín Franklin Fiscowsky, editorial Mc Graw Hill, Tercera edición pág. 79.

¹⁸ **Introducción a la administración, Teoría general administrativa: Origen evolución y vanguardia**, autor Sergio Hernández y Rodríguez, editorial Mc Graw Hill, Cuarta edición pág. 95.

¹⁹ http://html.rincondelvago.com/administracion-empresarial_2.html.

las especificaciones del servicio y las condiciones comerciales deseadas por él. En la licitación pública por lo general el pliego es adquirido únicamente mediante el pago de una suma fijada por el cliente.

Para la elaboración, revisión y modificaciones de ofertas para prestación de servicios en Outsourcing se debe contar con un concepto de servicio que cumpla con las especificaciones requeridas por el cliente.

Todas las ofertas escritas deben presentarse como mínimo en dos ejemplares, el original que debe estar en poder del cliente y una copia que debe quedar como registro en el respectivo archivo de la empresa.

Los valores unitarios se deben presentar al cliente de acuerdo a las siguientes consideraciones:

- El tipo de cliente y sus requerimientos.
- El lugar a donde se va a prestar el servicio.
- La cantidad de personal y los cargos necesarios.
- La dotación e implementos necesarios para la prestación del servicio, quien es responsable por proporcionar la dotación.
- Equipos o herramientas necesarios para el desarrollo del contrato.
- El porcentaje de aportes parafiscales y prestaciones acorde al tipo de cliente.
- Costos inherentes a impuestos de timbre y expedición de pólizas solicitadas por el cliente.
- El tiempo de prestación del servicio (si aplica).
- Las condiciones de pago del servicio.

2.7 REGLAMENTACIÓN DEL OUTSOURCING

Es muy peligroso para las empresas recurrir al Outsourcing sin antes estudiar muy bien esta modalidad, pues hay el riesgo de transferir las ventajas competitivas y el capital intelectual a terceros que se pueden convertir en competidores, de ahí que

se requieran contratos con cláusulas para compartir información, sin ocultamientos pero sin ceder la patente. Por lo general, un outsourcing (empresa proveedora) queda ligado a la planeación estratégica, por lo que los contratos y transferencia, de activos se establecen a cinco o más años. También se establecen los lineamientos de las licencias de producción, y se exige al proveedor su certificación en ISO 9000.²⁰

2.8 METODOLOGÍA DEL OUTSOURCING

Un proyecto de producción de operaciones por Outsourcing requiere cumplir las siguientes etapas:

1. Definición y compromiso. El Outsourcing implica tanto amenazas como oportunidades que deben analizarse con detalle antes de tomar la decisión definitiva para establecer un compromiso "irreversible". Obviamente, el Outsourcing puede implicar despidos, por lo que los ejecutivos, que lo examinen deben estar protegidos y seguros de cuál será su trabajo después del, proyecto y comprometerse con él.
2. Líder del proyecto. Entre las experiencias y antecedentes útiles para elegido se, debe tomar en cuenta su conocimiento y habilidad en reingeniería de procesos, desarrollo de estándares de desempeño, implementación de normas ISO 9000, sistemas JAT (justo a tiempo), especificaciones de compras, desarrollo de proveedores.
3. Análisis de operaciones del proceso productivo que pueden hacerse por fuera (Outsourcing) y selección de indicadores de calidad del proceso (productos) para transferir a proveedores. Proyecto de inversión con alternativas de utilidades potenciales. Esta fase llega a la detección de candidatos para convocarse a la licitación correspondiente, con un plan de contingencia de

²⁰ **Introducción a la administración, Teoría general administrativa: Origen evolución y vanguardia**, Sergio Hernández y Rodríguez, editorial Mc Graw Hill, Cuarta edición pág.115.

riesgos probables por posibles cancelaciones e s incumplimientos del Outsourcing.

4. Equipo del proyecto por estructura matricial. El líder deberá reportar al director ejecutivo junto con las personas designadas de las diferentes áreas (equipo de proyecto), Es conveniente que entre todos cuenten con habilidades en informática, diseño de procesos y prototipo de productos, mercadotecnia, administración de materiales, compras, finanzas y un experto jurídico. También es adecuado un consultor, externo experimentado en la producción del bien o servicio que se va a producir por Outsourcing.
5. Elaboración del plan del proyecto conforme a las normas de ISO o QS correspondientes. El Outsourcing se puede regir por la norma ISO 9000 para proveedores elementos de los sistemas de calidad y de administración de la calidad: políticas lineamientos para la calidad.en.la dirección de proyectos. Esto implica la certificación del proveedor que obtenga el Outsourcing.
6. Implementación y seguimiento del estudio. El líder y el equipo del proyecto, deben tener autorización desde el principio para dar continuidad y seguimiento al proyecto hasta la selección de los proveedores, concursos (Licitaciones).
7. Memoria del proceso de cambio a Outsourcing. Es conveniente que el equipo, del proyecto lleve una bitácora, redactada por alguien que tenga la habilidad para e y continuamente debe recordar los compromisos adquiridos por los miembros del equipo; ésta debe contar con gráficos, de Gantt y camino crítico, que apoyen ejecución se realice en los tiempos comprometidos.
8. Selección y planeación del o los proyectos específicos de Outsourcing. Esta etapa dependerá de la autoridad y libertad de acción que se le haya otorgado al equipo el cual deberá estar asesorado por abogados para generar los contratos con cláusulas de, arbitraje, en caso de disputas.

9. Elección y contratación de proveedores de Outsourcing. Una vez que se seguido la metodología y se ha puesto atención tanto a los peligros latentes como a las cuestiones legales, puede procederse a la elección de un socio y firmar el convenio correspondiente.

10. Transición, transferencia y supervisión de operaciones de Outsourcing al proveedor. Para garantizar el éxito del sistema es necesario hacer un plan de transición para transferir las operaciones, supervisarlas y controlarlas. El plan de transición debe comprender un periodo de capacitación al personal, a la dirección y administración técnica, de la empresa (Outsourcing). Este sistema es práctica común en las franquicias. Quienes las adquieren son capacitados por el franquiciador, ya que el éxito del negocio depende, en mucho, de ello. El control y la supervisión de las operaciones y productos por los proveedores se puede realizar en sus propias instalaciones, conviniendo en que un supervisor de calidad de la empresa tenga presencia permanente para observar insumos procesos y productos.

El Outsourcing es una posibilidad de la ingeniería financiera y de producción, y debe explorarse cuidadosamente cuando se lleva a cabo la reingeniería de procesos. Como toda herramienta administrativa, tiene ventajas y riesgos al enfrentar amenazas y convertir debilidades en fortalezas.²¹ (Véase la figura 1.7 en anexos)

²¹ **Introducción a la administración, Teoría general administrativa: Origen evolución y vanguardia**, autor Sergio Hernández y Rodríguez, editorial Mc Graw Hill, Cuarta edición pág. 120.

CAPÍTULO III. HERRAMIENTAS PARA LOGRAR UN OUTSOURCING EXITOSO

3.1 REVISIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

La revisión y adecuación de la estructura de una empresa permite establecer los ajustes que pudieran requerirse en su estructura organizativa, funcional, de procesos y cargos a fin de asegurar su adecuación y correspondencia con los requerimientos derivados de sus procesos de trabajo y asegurar que la misma sea un medio idóneo para el logro de los objetivos.

Fases del proyecto:

Fase 1: Revisión de la Estructura Organizativa e Identificación de los Ajustes Requeridos.

El desarrollo de esta fase comprende la ejecución de las siguientes actividades:

- a. Revisión de la documentación existente relativa a las operaciones de la empresa, que se encuentren documentadas en manuales, políticas, normativas de trabajo, instructivos, estudios especiales, entre otros, a fin de conocer los marcos técnico y normativo en los cuales se desarrollan las actividades de cualquier empresa.
- b. Realización de entrevistas con el personal clave a cargo de los diferentes procesos de trabajo y áreas funcionales a fin de captar en forma directa los procesos de trabajo ejecutados por la empresa, su organización, estructura de personal y tecnología.
- c. Procesamiento y análisis de la información recopilada mediante la aplicación de la Metodología Análisis de Procesos, en función de la cual los procesos de trabajo se organizan según su aporte al logro de la misión de la Organización en:

- Procesos básicos, directamente vinculados a la razón de ser de la organización.
 - Procesos complementarios, aquellos que agregan valor al logro de los procesos básicos.
 - Procesos de apoyo, los comunes a cualquier organización y vinculados a la administración de los recursos para el funcionamiento.
 - Procesos estratégicos, aquellos que fijan rumbo y orientación al desarrollo de la organización.
- d. Análisis de las inconsistencias que pudieran estar presentes en la estructura, tales como: duplicidades, omisiones o vacíos de competencias, entre otros.
- e. Elaboración del Modelo Conceptual de la Organización de cualquier empresa, el cual consistente en el diseño de los procesos de trabajo y la correspondiente estructura organizativa.
- f. Presentación en una sesión de trabajo con el personal gerencial convocado por la Contraparte del proyecto, a fin de validar el Modelo.

Fase 2: Adecuación del Manual de Organización.

Con base en los criterios y decisiones adoptadas como resultado de la presentación del Modelo Organizativo se realizará la adecuación del Manual de Organización, el cual contendrá la descripción de cada una de las unidades que conforman la estructura organizativa, en los siguientes términos:

- Objetivo
- Nivel de adscripción
- Unidades que le reportan
- Ámbito de competencias y Responsabilidades

Fase 3: Adecuación de la Estructura de Cargos.

- a. Levantamiento de la información actual en cuanto a características del personal, el registro de información de los cargos actuales y la descripción de cargos, a

fin de establecer los requerimientos de ajustes, derivados del Modelo Organizativo.

- b. Determinación de la estructura de cargos en base a la estructura organizativa propuesta y a la asignación y distribución funcional.

Productos derivados de la asesoría

Como resultado de la consultoría, se entregarán los siguientes documentos;

- Modelo Conceptual de la Organización de la empresa.
- Manual de Organización Propuesto.
- Estructura de Cargos Propuesta.

Se realiza con el objetivo de saber cómo se encuentra la empresa, para mejorar las irregularidades que se obtienen en la revisión de la estructura y mejorar los procedimientos en las actividades, de esta forma el Outsourcing se puede incorporar a los procesos de la empresa para mejorar la eficiencia y eficacia de las actividades y cumplir con los resultados esperados por la empresa.

3.2 DETERMINACIÓN DE LAS ACTIVIDADES

El determinar las actividades se realiza con el fin de tener de forma planeada, organizada, ejecutada y controlada las actividades para que cumplan los objetivos de la misma.

El Outsourcing beneficia a la empresa por que ellos están especializados para las actividades que se realizan en cada una de las áreas de la empresa y de esa forma seria más factible cumplir con los objetivos de la empresa

Los componentes esenciales que constituyen las principales etapas del proceso administrativo en una empresa son: planeación, organización, dirección y control.

Planeación

La función de la planeación busca influir en el futuro, tomando acciones predeterminadas y lógicas en el presente, por lo que representan la esencia de una operación efectiva. Las actividades básicas que involucra la planeación son:

Elaboración de la planeación prospectiva, determinación de objetivos y metas generales y particulares para cada área, preparación de métodos, estrategia, opciones, políticas y procedimientos, formulación de programas y presupuestos, que contribuyan a alcanzar los objetivos y metas trazadas a corto y largo plazo.

El proceso de planeación prospectiva contempla cuatro etapas dentro de su marco metodológico que son:

1. **Normativa.** En esta etapa se plantean dos situaciones; el tipo de futuro que se desea y la definición de la situación de la empresa.
2. **Definicional.** Conocimiento de la situación actual de la empresa, sus principales características y sus interacciones internas y externas.
3. **Confrontación estratégica y factibilidad.** Con base en el futuro deseable seleccionado y la identificación de la trayectoria construida a partir de la realidad actual, se procede a contrastar ambos polos, con el objeto de conocer y analizar la distancia entre ambos.
4. **Convergencia.** Determinación de los puntos de convergencia entre el futuro deseado y la situación actual, y definición de la orientación global para que el futuro de la empresa sea alcanzable.

Organización

La organización contribuye a ordenar los medios para hacer que los recursos humanos trabajen unidos en forma efectiva hacia el logro de los objetivos generales y específicos de la empresa. La organización conlleva una estructura que debe considerarse como un marco que encierra e integra las diversas

funciones de la empresa de acuerdo con un modelo que sugiere orden, arreglo y relación armónica.

La planeación y la organización son funciones mediante las cuales no se logra materialmente el objetivo; sino que ponen en orden los esfuerzos y formulan la estructura adecuada y la posición relativa a las actividades que la empresa habrá de desarrollar. La organización relaciona entre sí las actividades necesarias y asigna responsabilidades a quienes deben desempeñarlas.

Las actividades básicas relativas a la función de organización son:

Asignación de recursos (humanos, financieros, materiales); actividades (cómo); responsables (quién); tiempos (cuándo); determinación de grados de especialización y división del trabajo (comercialización, producción, compras, personal); establecimiento de jerarquías (relaciones de autoridad y responsabilidad); asignación de funciones; determinación de tramos de control; diseño de la estructura organizacional; elaboración de manuales de organización, políticas y procedimientos, entre otros.

Dirección

La función de dirección tiene como propósito fundamental impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo que integran la empresa, con el fin de que dichas actividades en conjunto se lleven a cabo conforme a los planes establecidos.

Esta función comprende las siguientes etapas:

Autoridad. Forma en que se delega y se ejercen las acciones durante el desarrollo de las actividades y búsqueda de los objetivos y metas planeadas.

Comunicación. Forma en que se establecen los canales de comunicación y fluye la comunicación al interior y exterior de la empresa.

Supervisión. Verificar que las actividades se lleven a cabo conforme se planeó y ordenó.

Las actividades básicas que comprenden la función de dirección son: Determinación de lo que debe hacerse (planeación), establecimiento de cómo se deberán llevar a cabo las actividades de la empresa (organización), vigilar lo que debe hacerse (control).

Control

El proceso de control contribuye a asegurar que se alcancen los objetivos en los plazos establecidos y con los recursos planeados, proporcionando a la empresa la medida de la desviación que los resultados puedan tener respecto a lo planeado. Dicho proceso de control consta de cuatro pasos básicos:

1. Señalar niveles medios de cumplimiento; establecer niveles aceptables de producción de los trabajadores, tales como cuotas mensuales de producción para los operarios y ventas para los vendedores.
2. Verificar el desempeño a intervalos regulares (día, semana, mes).
3. Determinar si existe alguna variación de los niveles medios reales respecto a los establecidos.
4. Si existiera una variación, tomar medidas correctivas, tales como un entrenamiento o mayor instrucción. Si no existe ninguna variación, continuar con la actividad.

Las actividades básicas que comprende el proceso de control son:

Establecimiento de indicadores y estándares de control (ventas, costos, productividad, competitividad, calidad); medir y juzgar lo que se ha realizado (análisis de datos estadísticos, informes contables, informes de producción); comparar lo realizado contra lo planeado para definir si existen diferencias (evaluación del funcionamiento, inspección y localización de fallas), y establecer medidas correctivas (ajustes para alcanzar lo planeado).

Con el paso de los años se han desarrollado mejores métodos de control, dirección y administración de las empresas. Algunas de las herramientas que están utilizando las empresas para mejorar su desempeño son:

- Administración de la Calidad Total
- Reingeniería de Procesos de Negocios

Estas dos herramientas contienen una fuerte orientación hacia los procesos. Ello implica la búsqueda por:

- Mejorar la calidad del producto.
- Reducir el tiempo del ciclo de producción.
- Reducir los costos.

La administración de la calidad total tiene un enfoque tendiente a crear:

- Un clima armónico para hacer bien las cosas correctamente desde la primera vez.
- Prevenir la generación de errores en lugar de su corrección.
- Crear una cultura de servicio al cliente.
- Reducir los costos de calidad relativos a cumplimiento (prevención y evaluación) y por incumplimiento (por fallas internas y externas).

La reingeniería de procesos de negocios, es un enfoque sistemático para mejorar radicalmente los procesos fundamentales que agregan valor. Estos procesos se refieren a los de naturaleza estratégica que son importantes e indispensables para el cumplimiento de los objetivos, metas y para alcanzar un mayor nivel competitivo.

La reingeniería de procesos es el medio por el cual una empresa puede lograr cambios radicales en su desempeño, en los métodos de trabajo, medido en costos, tiempo de servicio y calidad, mediante el análisis de diagramas de flujo de proceso y otros métodos aplicados en la ingeniería industrial.

Esta técnica comprende cinco etapas básicas que son:

- Preparación. Desarrollo de un consenso ejecutivo sobre las metas y objetivos que se pretenden alcanzar.
- Identificación. Desarrollo de un modelo de negocio orientado al consumidor en los procesos fundamentales de valor estratégico.
- Visión. Búsqueda de oportunidades de avance decisivo en los procesos.
- Soluciones. Establecimiento de resultados para la implantación de las percepciones por medio del diseño social que organiza y estructura los recursos humanos necesarios que tendrán a su cargo el proceso rediseñado.
- Transformación. Ejecución de las visiones del proceso, implantando versiones piloto y de plena producción.

2.6 MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS

El crecimiento de la competencia ha generado un Cliente más exigente y exquisito en sus pretensiones, obviamente, por tener una mayor gama de ofertas. Ante esta situación, resulta lógico reconocer que, sólo mejorando la calidad del producto, la calidad de servicio, y los precios, se podrá superar a la competencia, para de este modo, captar con firmeza, la continuidad de los Clientes en disputa.

A fin de lograr los objetivos planteados, sin incurrir en un incremento de los costos, es necesario el uso eficiente de los recursos de la Empresa. Y para ello hay que empezar trabajando con los recursos humanos, elevando al máximo su preparación para la tarea y forjando una actitud positiva para que se entreguen a la misma, con la mejor energía. Para que puedan atender como corresponde al Cliente, haciendo uso adecuado de los recursos disponibles.

La excelencia tiene incidencia directa sobre el negocio. Y ello es claro. Si una Empresa hace las cosas bien, es decir, si respeta la calidad y a sus Clientes, y otra no, a la larga la primera tiene continuidad y la otra muere. En consecuencia hacer calidad (en el producto, en el precio, en el servicio), que es lo que propone

la excelencia, es influir en forma directa en la Satisfacción del Consumidor y en el propio negocio.

Las Empresas líderes que buscan Satisfacer a sus Clientes como su principal objetivo tienen algunas características particulares.

Se presentan algunas de las más comunes:

Visión de servicio:

Los líderes conciben la calidad de servicio como la clave del éxito si se quiere Satisfacer al Consumidor. Ven el servicio como parte integral del futuro de la organización, no como algo periférico. Creen fundamentalmente que un servicio es la mejor estrategia del éxito y la mejor estrategia para generar beneficios. Al margen de los objetivos del mercado, del portafolio de servicios o de las políticas de precio seguidas, los líderes de la Satisfacción al Cliente conciben la calidad de servicio como la base de la competencia. Desde cualquier ángulo que se mire, la idea del servicio, constituye la idea fundamental.

Los líderes del Servicio al Cliente nunca seden en su compromiso de ofrecer Satisfacción a sus Consumidores. Ven el servicio de calidad como una tarea que nunca acaba, en la que la opción efectiva es insistir en la búsqueda de una mejor calidad cada día de cada semana de cada mes de cada año. Entienden que la calidad del servicio no es un programa; no hay soluciones rápidas, ni fórmulas mágicas, ni "píldoras de calidad" que se puedan tomar.

Los líderes del servicio entienden que la Satisfacción del Consumidor requiere de una permanente y repetida vigilancia.

Altos estándares de calidad:

Los verdaderos líderes de la calidad aspiran a un servicio que se convierta en algo legendario; son conscientes de que un buen servicio puede no ser lo suficientemente bueno como para diferenciar su Empresa de las demás.

Los líderes del servicio están interesados en los detalles y matices del servicio, ven oportunidades en pequeñas acciones que los competidores podrían encontrar triviales. Creen que la forma en que una Empresa sepa llevar los pequeños detalles define el estilo con que se llevarán los grandes (detalles). También creen que las pequeñas cosas añadidas en beneficios del usuario marcan la diferencia.

Liderazgo sobre terreno:

Dirigen las operaciones a donde está la acción, en vez de dar órdenes desde su escritorio. Están siempre visibles para sus empleados; siempre entrenando, corrigiendo, persuadiendo, hablando, sermoneando, observando, preguntando y escuchando. Ponen énfasis en mantener una comunicación de dos vías con su personal.

Utilizan un enfoque de permanente motivación para conseguir un clima de trabajo en equipo en la organización. Incitan a las unidades operativas con el fin de alcanzar la perfección en el servicio (y no solo al empleado como individuo) y utilizan la influencia de sus ejecutivos para lograr que el equipo se congregue con frecuencia en reuniones, juntas y celebraciones.

Integridad:

Una de las características esenciales del liderazgo del servicio es la integridad personal. La más importante cualidad del liderazgo es el valor que se asigna a hacer lo correcto, aun cuando no sea conveniente o sea muy costoso. Los líderes asignan un valor extra al hecho de ser justos, consistentes y fiables y, como, resultado ganan la confianza plena de sus colaboradores.

Los líderes en el servicio reconocen la imposibilidad de establecer una actitud orientada al servicio en una Empresa cuya dirección carece de integridad. Reconocen la estrecha relación que existe entre la calidad del servicio y el orgullo que sienten los empleados y entienden que esa actitud de orgullo se debe, en parte, a la percepción que tienen los empleados de una dirección justa.

3.4 EL OUTSOURCING COMO HERRAMIENTA DE REINGENIERÍA

Son varios los elementos que han impulsado el proceso del Outsourcing, muchos de los cuales son desarrollados con técnicas mundiales como: la Reingeniería de los procesos de negocios, Reestructuración Organizacional, Benchmarking, que conducen a sociedades más reales, y el proceso de una administración adelgazada, la cual está siendo fomentada y soportada por normas y reglamentaciones.

La reingeniería, es la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocio para lograr mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de desempeño como el costo, la calidad el servicio y la velocidad de los procesos.

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

La reingeniería ofrece a las compañías la oportunidad de considerar el Outsourcing como una de las herramientas que pueden utilizar en el nuevo proceso. Los principios son acertados y sólidos, pero aún son pocos los proyectos de reingeniería que resultan espectacularmente exitosos, debido a la resistencia interna en las organizaciones a ese cambio potencialmente enorme y de lenta asimilación. Por lo tanto, el Outsourcing puede ser una ruta más fácil que la "Reingeniería interna". De hecho, los proveedores de Outsourcing con frecuencia

lograran sus beneficios a través de la reingeniería de procesos para hacerlo más eficiente una vez que obtienen el contrato²².

El desarrollo del Outsourcing es el resultado inevitable de muchas presiones, nuevas y mayores, sobre la industria y sobre todos los recursos de un mundo en donde ya no se pueden permitir las exigencias reguladoras internas, ni múltiples niveles gerenciales. El proceso está siendo impulsado tanto por la demanda, al buscar la gerencia mejores formas de hacer el trabajo rutinario y asumir cada día más las cargas de trabajo de sus clientes.

Las empresas 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.

²² http://html.rincondelvago.com/administracion-empresarial_2.html.

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.

3.5 FACTORES CONDICIONALES PARA EL OUTSOURCING

El Outsourcing está dividido en tres partes: la primera es la empresa que contrata, la segunda es la empresa contratista y la última es la que realiza la actividad en la empresa que es el empleado. (Véase la figura 1.8 en anexos) Dentro de ellos existen factores que condicionan la implantación de la tercerización en las empresas:

3.5.1 El Outsourcing 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 lo 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.

3.5.2 El Outsourcing y el ambiente organizacional

Debido a los cambios en la estructura funcional 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 decisiones²³.

²³ http://html.rincondelvago.com/administracion-empresarial_2.html.

CAPÍTULO IV. CASO PRÁCTICO DE LA EMPRESA TECNOLOGÍA DEL AMBIENTE, S.A. DE C.V.

ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

Razón social: TECNOLOGÍA DEL AMBIENTE, S.A. DE C.V

Nombre del Laboratorio: TECNOLOGÍA DEL AMBIENTE, S.A. DE C.V. TECAM

Representante autorizado: DRA. ROCÍO JAIMES SALGADO

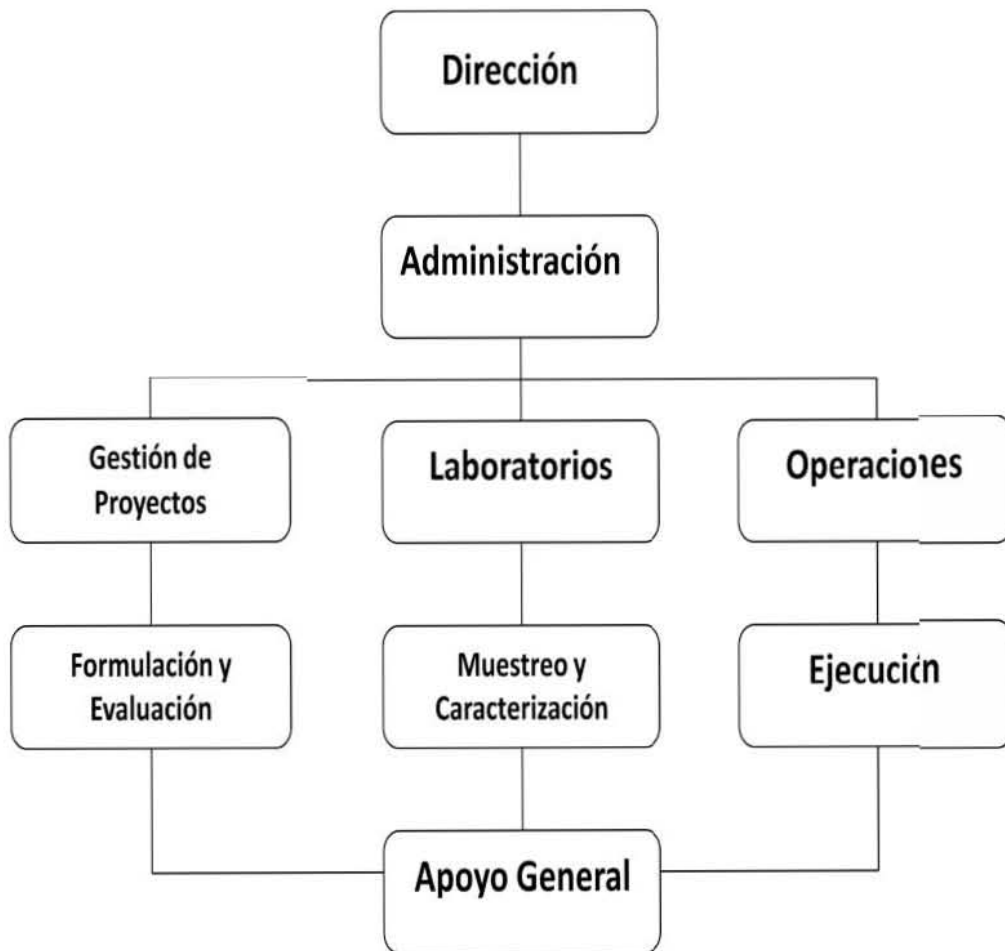
Domicilio: Avenida 20 de Noviembre No. 108 Col. Sabina C.P. 86179, Villahermosa, Tabasco.

Tecnología del Ambiente S.A. de C.V. es una empresa tabasqueña que se dedica a la realización de estudios ambientales y de contaminación, elaboración de atlas de riesgo, estudios de higiene y seguridad industrial, muestreo y caracterización así como acciones de reforestación especializada.

Con una experiencia de 15 años en el mercado, TECAM realiza trabajos especializados en la región sureste del país, entre sus clientes principales se encuentra la paraestatal Petróleos Mexicanos en su subsidiaria Exploración y Producción, ha realizado trabajos al Gobierno del Estado de Tabasco, de Chiapas y de Campeche.

Esta empresa está a cargo de su propietario el Ing. Josué López Guadarrama y su esposa la Dra. Rocío Jaimes Salgado, cuentan con una plantilla laboral fija de 25 elementos los cuales están distribuidos en actividades administrativas, de campo y de laboratorio. La estructura orgánica de la empresa se presenta a continuación, cabe mencionar que en dicho gráfico solo se encuentran las áreas funcionales principales.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL



Como ya se mencionó, uno de los clientes principales de esta empresa es PEMEX Exploración y Producción Región Sur, los contratos de servicio que se mantienen con esta paraestatal implica un volumen de trabajo muy alto y en ocasiones se contemplan actividades no incluidas dentro del catálogo de TECAM, estas dos condicionantes son las que generan la necesidad de utilizar la herramienta del outsourcing o subcontratación como se maneja en el medio.

El uso de esta herramienta se ha realizado manteniendo especial cuidado en la selección de los elementos que se integraran a las actividades de la empresa, esto debido a que el tipo de trabajo que se realiza es delicado y requiere precisión y calidad. A través del tiempo TECAM se ha caracterizado por cumplir con un alto sentido de la responsabilidad y calidad los trabajos solicitados y es por esto que debe cuidar su prestigio tomando en cuenta estas características en los elementos a subcontratar pues en ese momento cada uno de los elementos que se integran bajo esta modalidad se convierten en una extensión laboral de la propia empresa pues esta la que al final de cuentas es responsable ante los clientes finales de la entrega de los trabajos de acuerdo a las necesidades expresas y las especificaciones determinadas.

Para poder expresar más claramente el uso de la herramienta del Outsourcing dentro de TECAM se presentara un ejemplo práctico de un proyecto en el cual se incluyó esta subcontratación tratando de mostrar el procedimiento, las actividades, la exposición de motivos, los objetivos y los beneficios operacionales y financieros derivados de esta acción. Todo lo anterior no significa que TECAM no haya utilizado esta herramienta para actividades administrativas u operativas internas, existen actividades específicas que son periódicas por lo que no es rentable mantener personal fijo dedicado a dichas actividades por lo que se toma la decisión de subcontratar personal o empresas para proyectos internos específicos como por ejemplo: campañas de publicidad, auditorías administrativas, etc.

Cabe mencionar que este tipo de procedimientos, en el caso específico de esta empresa, condicionado a las cláusulas de del contrato que rige el servicio solicitado en el apartado de subcontratación por lo que no en todos los casos será decisión de la propia empresa el tipo de elementos que se integrarán lo que marca una diferencia interesante y digna de ser mencionada en relación a otras empresas que emplean este tipo de herramientas y

esto en consecuencia puede marcar diferencia en cuanto a los procedimientos de aplicación de la herramienta en cuestión.

Así pues se presenta a continuación el caso práctico mencionado para ejemplificar la aplicación del Outsourcing en TECAM.

- **PROYECTO**

Actualización de atlas de riesgo y estudios de higiene y seguridad industrial en las instalaciones administrativas de PEP Región Sur.

- **PLAZO DE EJECUCIÓN**

De acuerdo con las actividades a realizar se requiere 270 días naturales

ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL CONTRATO

- Revisión y evaluación de los atlas de riesgo existentes.
- Estudios de elementos de riesgo en las instalaciones.
- Elaboración de tablas de indicadores de contaminantes.
- Elaboración de tablas con información sobre rangos permitidos en factores de iluminación, ventilación, ruido y aspectos ergonómicos
- Muestreo de contaminantes y líquidos manejados en las instalaciones.
- Análisis de calidad de agua potable en las instalaciones.
- Elaboración de los atlas de riesgo faltantes y actualización de los existentes.
- Colocación de las palcas con los atlas de riesgo resultantes en los edificios administrativos contemplados en el contrato.

Las actividades que requieren subcontratación de acuerdo a las condiciones del contrato y la capacidad de la empresa son las siguientes:

1. Muestreo de contaminantes y líquidos manejados en las instalaciones.
2. Análisis de calidad de agua potable en las instalaciones.
3. Elaboración de tablas de indicadores de contaminantes.
4. Elaboración de tablas con información sobre rangos permitidos en factores de iluminación, ventilación, ruido y aspectos ergonómicos.

De estas actividades las marcadas como 1 y 2 son consideradas como generadoras de la necesidad del Outsourcing porque debido al volumen de los muestreos y análisis que se requieren, es imposible para TECAM llevarlos a cabo en los laboratorios propios ya que se tiene el elemento del tiempo por el plazo de ejecución establecido y el número de instalaciones incluidas en el contrato.

Por otra parte las actividades marcadas como 3 y 4 serán subcontratadas en su totalidad ya que los parámetros que deben ser incluidos en las tablas solicitadas deben estar establecidos por organismos certificados pues deben estar validados de acuerdo a los requerimientos del cliente en el contrato y TECAM no cuenta con dicha certificación.

Para las actividades 1 y 2 TECAM ha contratado los servicios de la empresa Grupo Litoral ya que esta cuenta con la certificación EMA²⁴ y al ser puesta a consideración del cliente (PEMEX) este dio su aprobación. El contrato establece que la empresa Litoral llevara a cabo el análisis de muestras tomadas por el personal de TECAM, dichas muestras serán enviadas a los laboratorios de Litoral que una vez realizados los análisis elabora los reportes de los resultados en formatos propios de TECAM para que estén listos para la entrega de los mismo al cliente final.

Litoral absorbe los gastos que se generen por los análisis realizados (personal de laboratorio, reactivos, equipo, etc.) y TECAM se concreta a pagar un costo por estudio realizado y terminado definido con anterioridad entre ambas empresas. Dichos costos se establecen de acuerdo a la cotización que TECAM presento a PEMEX para cuidar los márgenes de utilidad estimados.

Cabe mencionar que a pesar de que PEMEX sabe que está trabajando un laboratorio alterno, ha dejado claro que la responsabilidad de los trabajos recae totalmente en TECAM por lo que esta ha tenido que establecer muy claramente las condiciones y características de los trabajos que se han subcontratado a Litoral tanto en las técnicas de análisis utilizadas como la presentación de los resultados finales.

Por otra parte para las actividades 3 y 4 la aplicación de la herramienta de outsourcing se da en la modalidad de la subcontratación de personal especializado en las áreas correspondientes, en esta ocasión TECAM trabaja con la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco la que ha proporcionado una plantilla de 10 elementos con las siguientes especialidades.

²⁴ CERTIFICACION EMA: Es la entidad mexicana de acreditación, a.c.

Especialidad	Elementos
Ingeniero Ambiental	2
Ingeniero Electromecánico	2
Ingeniero Industrial con especialidad en Ergonomía	1
Psicólogo Industrial	2
Pasantes de Ingenierías (personal de apoyo)	3

El personal subcontratado queda bajo las órdenes de TECAM, se les proporciona uniformes y material de la empresa, sin embargo administrativamente hablando quedan a cargo de la UJAT ya que es esta institución la responsable de las obligaciones laborales con este personal.

La UJAT pagará los salarios a estos elementos y cubrirá las obligaciones y prestaciones correspondientes mientras que TECAM solo será responsable de las actividades operativas de dicho personal y por el que de acuerdo a una negociación previa paga un monto mensual por concepto de asistencia técnica. Al igual que en el caso anterior, los costos manejados están determinados con base en la cotización inicial enviada al cliente final.

Esta modalidad de la ventaja de un control total del rendimiento y productividad del personal subcontratado ya que al quedar a disposición de TECAM esta controla las jornadas de trabajo, procedimientos y tareas en general. En el caso de fallar un elemento la UJAT está comprometida a sustituirlo de inmediato por lo que TECAM también, a través de esta herramienta elimina el riesgo de retrasos por falta del personal.

Este es pues el ejemplo de la aplicación del outsourcing en la empresa Tecnología del Ambiente S.A. de C.V., como se mencionó al inicio de este trabajo, puede diferir un poco de lo establecido en la teoría debido al tipo de trabajo y principalmente al tipo de cliente que TECAM tiene, sin embargo en esencia opera bajo las bases de dicha herramienta y proporciona, en este caso específico, los beneficios necesarios que la convierten en una decisión adecuada que ayuda a mejorar la productividad de la empresa.

CONCLUSIONES

De acuerdo con la investigación podemos concluir que las medianas y grandes empresas son las que pueden recurrir a los servicios del Outsourcing en base a su capital disponible, por su magnitud, por sus tecnologías y por que cuentan con una estructura adecuada para su aplicación.

Aunque a las medianas empresas se les puede dificultar un poco en el capital si pueden lograr excelentes resultados en la aplicación del Outsourcing.

También se concluye que el Outsourcing es una opción para:

1. Se debe saber cuáles son las funciones y actividades básicas y especializadas que se realizan dentro de la empresa antes de llevar a cabo el Outsourcing.
2. Realizar un análisis de todas las áreas en las que se necesita el Outsourcing para considerar adecuadamente su aplicación.
3. La asesoría externa dentro de una empresa es una opción que ofrece múltiples beneficios.
4. Lo más importante para llevar a cabo un Outsourcing es la voluntad de las partes. del que lo contrata y del contratista.
5. El Outsourcing se debe de ver como una asociación para trabajar juntos, no como el hecho de que una empresa haga el trabajo a otra.
6. El Outsourcing ayuda a la empresa a enfrentar con rapidez a los cambios del entorno.
7. El Outsourcing maneja más fácilmente las funciones difíciles o que están fuera de control dentro de la empresa.
8. Es de gran importancia el conocimiento de esta herramienta para poder utilizarla dentro de las empresas, como una alternativa para el mejoramiento de sus diferentes áreas.

9. Ayuda a cubrir las necesidades de las empresas mediante la asesoría ofreciéndoles una alternativa de calidad.
10. Las empresas nuevas adoptarán el outsourcing más fácilmente que las organizaciones tradicionales por la mentalidad de los empresarios.
11. Las empresas deben adaptarse a los cambios y a las nuevas tecnologías para que no se queden en la obsolescencia.
12. La externalización logra sus beneficios es base al proceso de reingeniería.
13. La subcontratación mejora el control de calidad tanto en los servicios que ofrece la empresa como en las actividades que se realizan dentro de ella.
14. Unas de las razones objetivas del Outsourcing va enfocada a la ventaja competitiva.

ANEXOS

FIGURA 1.1 VENTAJAS DE IMPLEMENTAR EL OUTSOURCING

(Véase la Pág. 8)

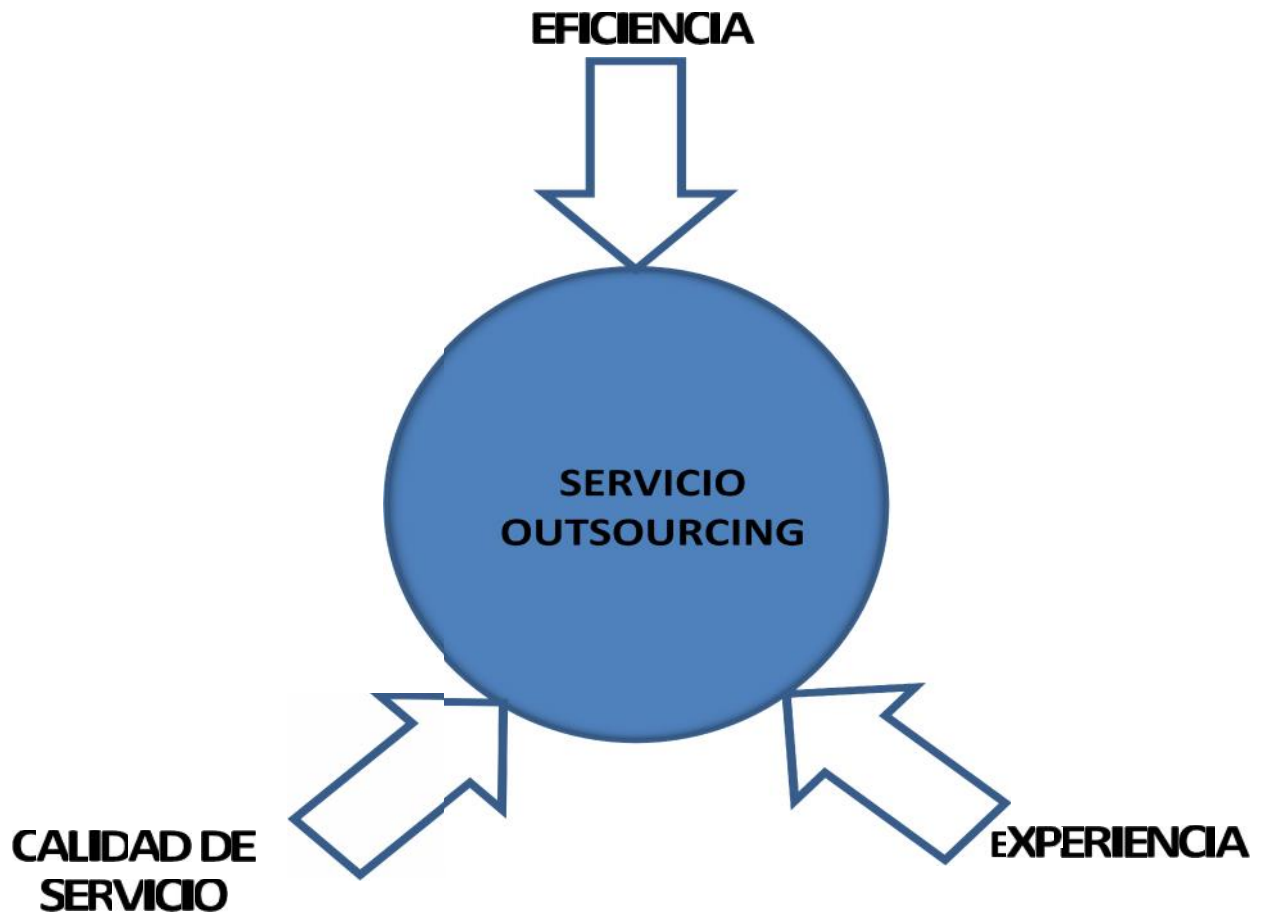


FIGURA 1.2 BENEFICIOS DE IMPLEMENTAR EL OUTSOURCING

(Véase la Pág. 12)



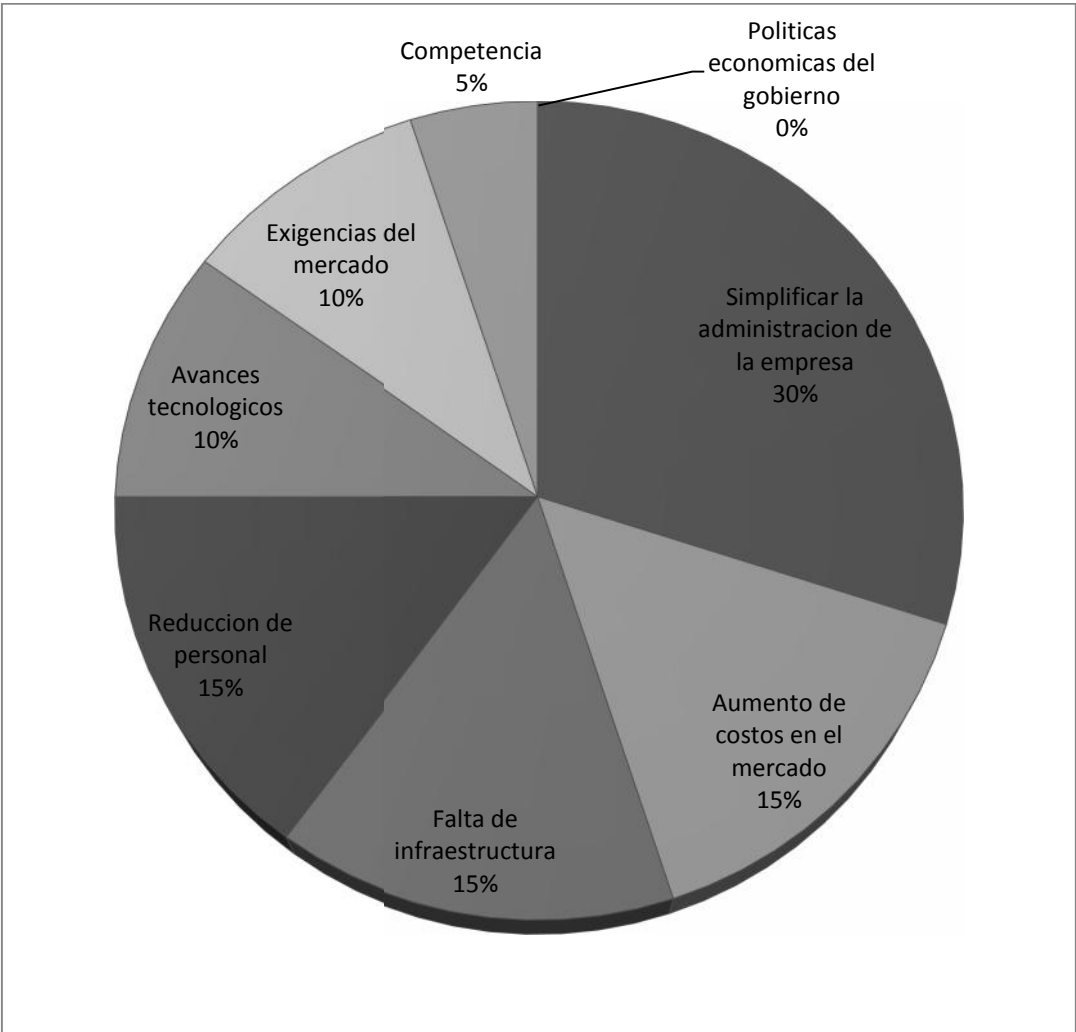


FIGURA 1.3 RIESGOS AL IMPLEMENTAR EL OUTSOURCING

(Véase la Pág. 12)

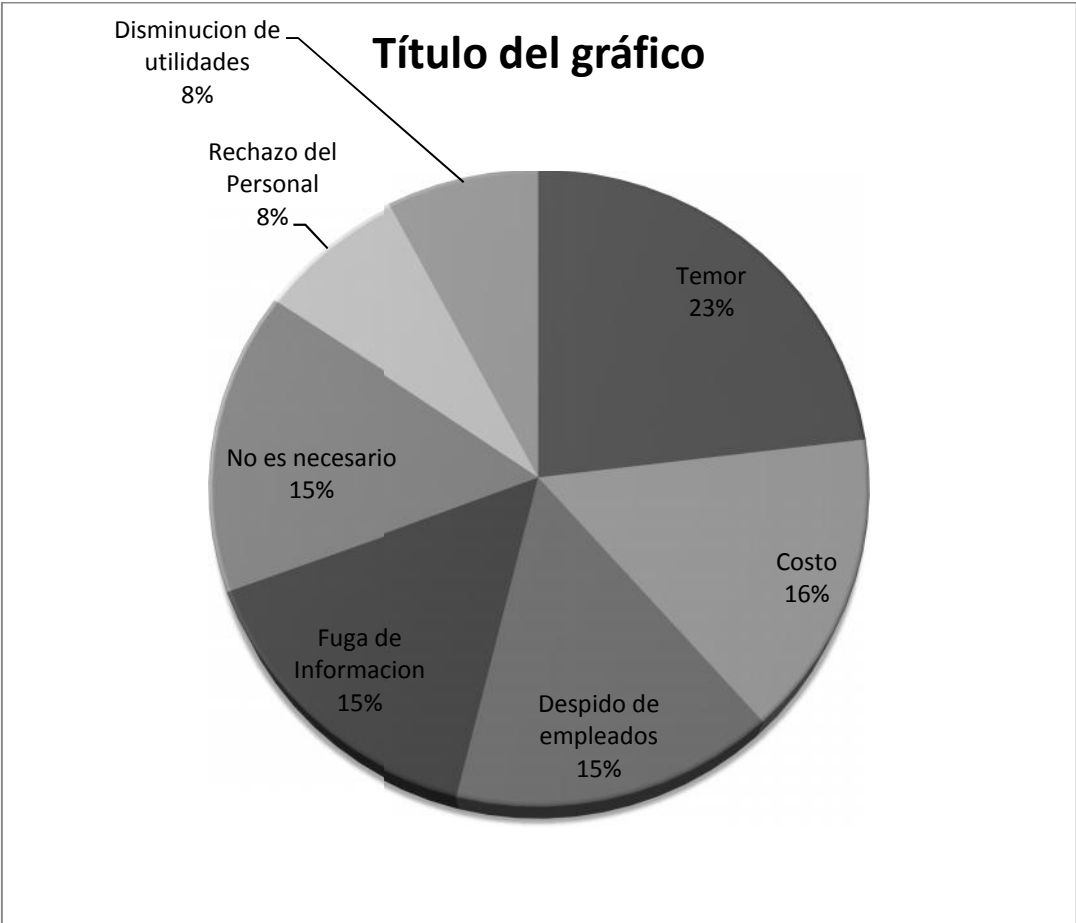


FIGURA 1.4 NIVEL DE TERCERIZACIÓN LOGÍSTICA POR SECTORES DE ACTIVIDADES

(Véase la Pág. 14)

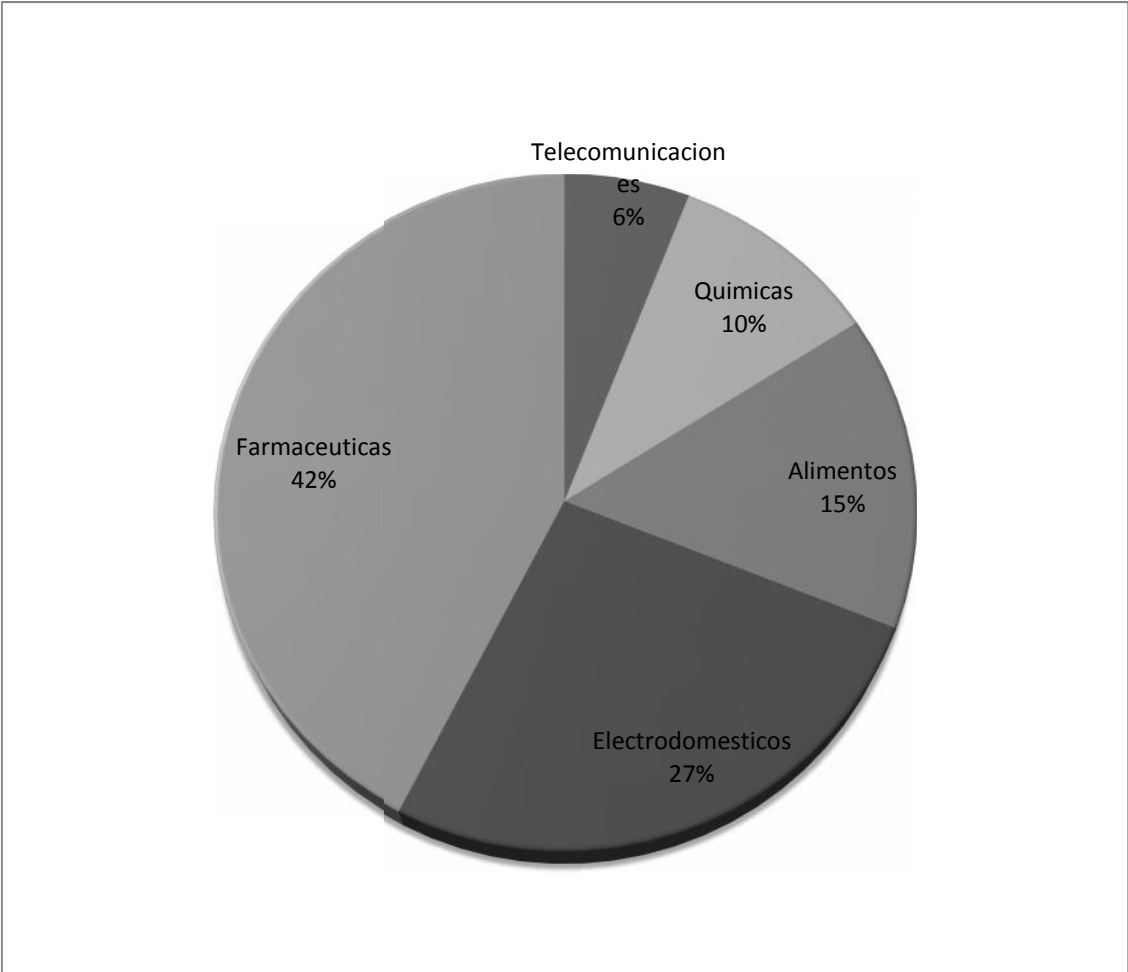


FIGURA 1.5 ÁREAS EN LA QUE SE PUEDE IMPLEMENTAR EL OUTSOURCING

(Véase la Pág. 23)

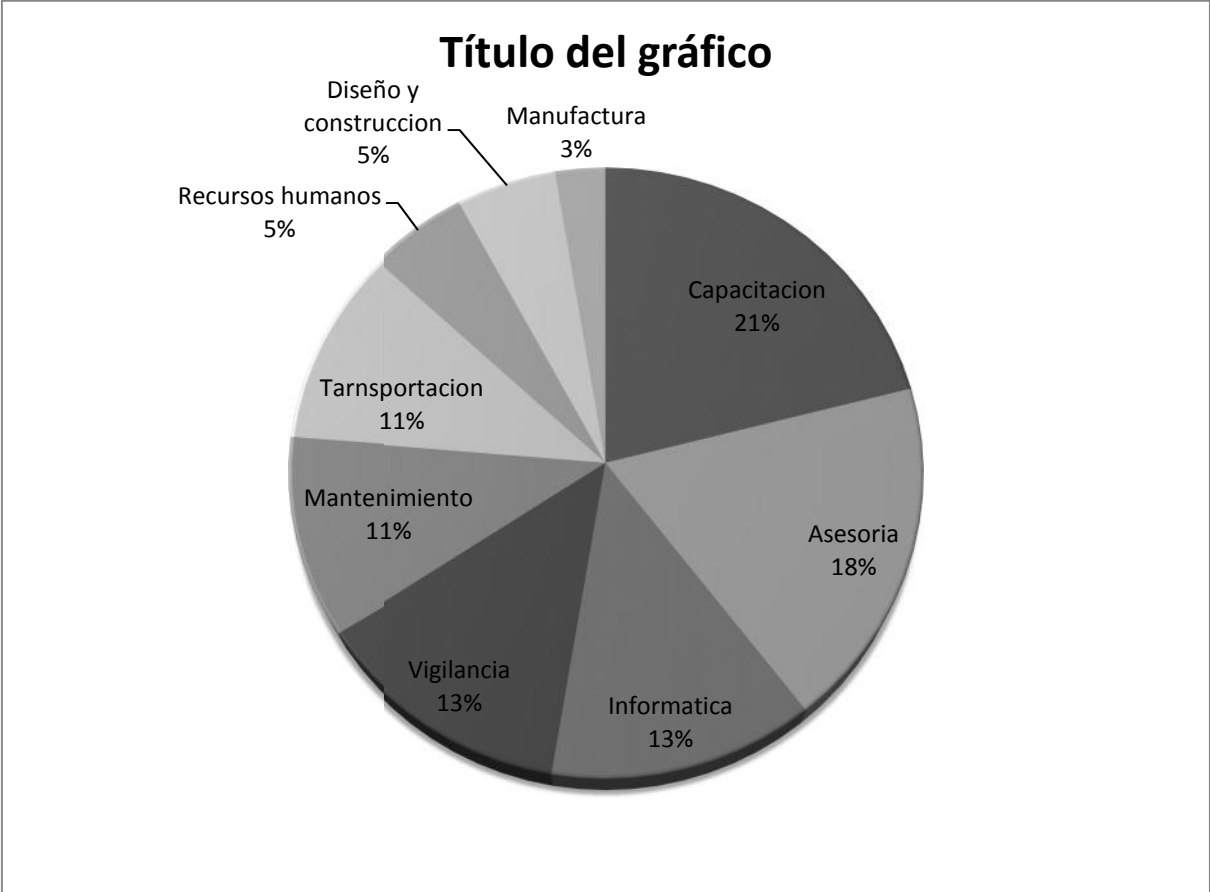


FIGURA 1.6 MODALIDADES DEL OUTSOURCING

(Véase la Pág. 27)



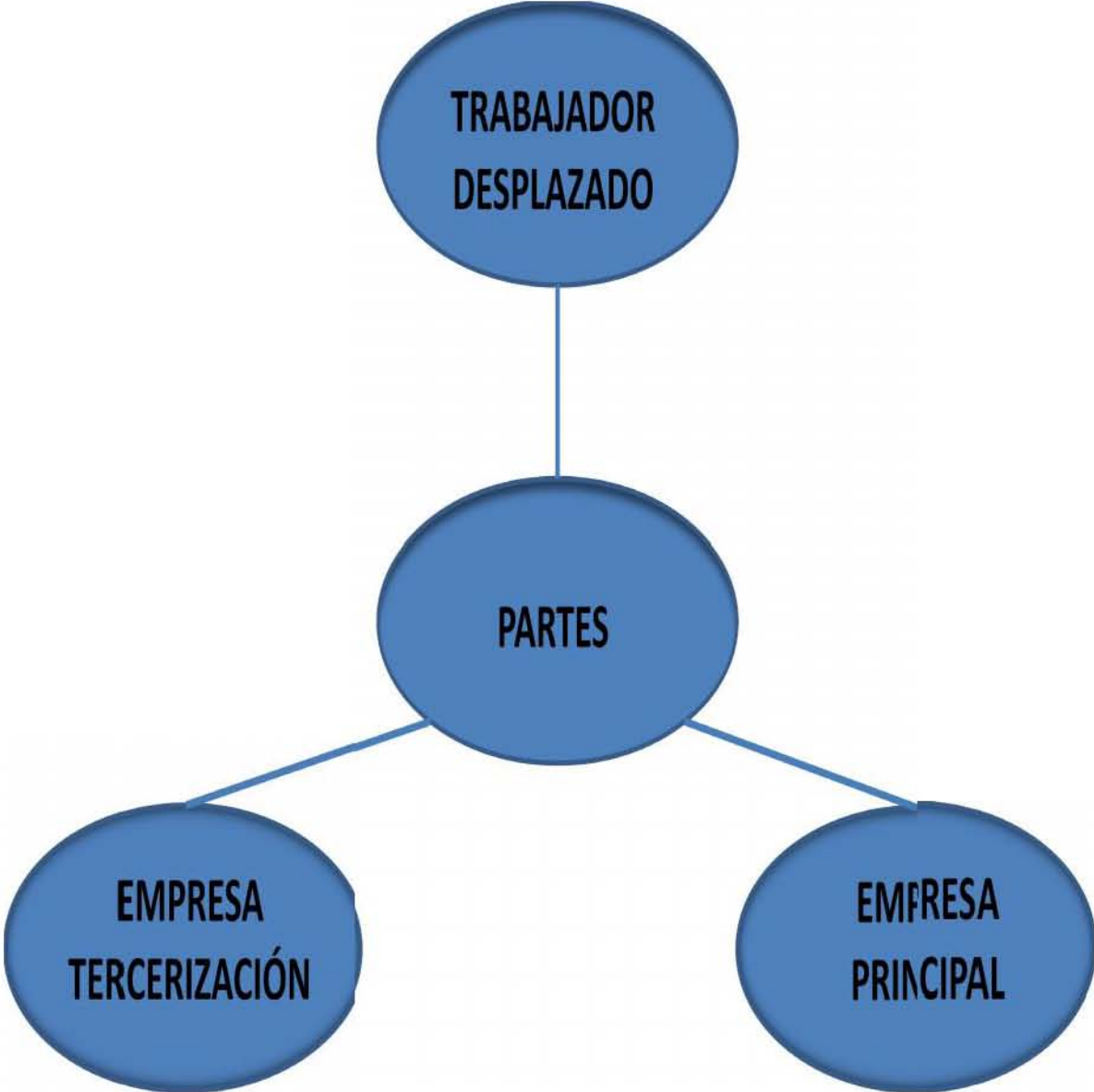
FIGURA 1.7 PROCESO DEL OUTSOURCING

(Véase la Pág. 32)



FIGURA 1.8 PARTES DEL OUTSOURCING

(Véase la Pág. 46)



GLOSARIO DE TÉRMINOS

Agente: Intermediario o corredor que posibilita la realización de una operación comercial o financiera a cambio de una comisión.

Ambiente externo: Todas las fuerzas relevantes fuera de los límites de una compañía como los competidores, los clientes, el gobierno y la economía.

Autocontrol: Indica el dominio que una persona puede tener de sus reacciones, sentimientos e impulsos a través de una determinación voluntaria para poder hacerlos surgir o crecer, mantener o someter según su libre decisión.

Autocrítica: Capacidad de distinguir los propios defectos y de, enfrentándolos, proponerse hacer lo mejor posible para que éstos no se sigan repitiendo.

Autoevaluación: Es un proceso participativo interno que busca mejorar la calidad.

Competencia: Un estilo de manejo del conflicto que involucra competitividad, fuerte enfoque en las metas propias y poca o ninguna preocupación por las metas de la otra persona.

Contratista: Empresario independiente que toma a su cargo la realización, en un predio rústico cuya propiedad pertenece a otro, de una o más tareas culturales y obras que ejecuta con maquinarias, herramientas y mano de obra propia.

Contrato: Acuerdo de voluntades en virtud del cual dos o más partes consienten en obligarse sobre materia o cosa determinada

Credibilidad: Principio que sustenta la evaluación de políticas públicas para lograr la mayor objetividad, imparcialidad y rigor posible del proceso y de sus resultados de forma que se garantice su aceptación.

Especialización: Es una de las formas de la división social del trabajo tanto entre las distintas ramas de la industria

Estancamiento: Hace referencia a la detención del proceso de crecimiento económico.

Estrategia: Patrón de acción y de distribución de recursos diseñados para alcanzar las metas en la organización.

Flexibilidad: Capacidad de una aplicación informática para adaptarse a las necesidades del usuario.

Monitoreo: Acompañamiento y evaluación de las actividades o procesos, sin intervenir en ellos ni influenciarlos.

Redefinir: volver a definir algo cuyas características o circunstancia han cambiado.

Reingeniería: es la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos al interior de una organización para alcanzar mejoras en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costo, calidad, servicio y rapidez.

Subjetividad: Las condiciones externas que hacen que un problema aparezca son definidas, clasificadas, explicadas y evaluadas de forma selectiva.

Tercerización: Acción mediante la cual una empresa decide encargar a terceros la realización de algunos procesos secundarios de su producción.

BIBLIOGRAFÍA

1. **Administración en los Nuevos Tiempos**, autor Idalberto Chiavenato, editorial Mc Graw Hill.
2. **Administración un Nuevo Panorama Competitivo**, autor Thomas S. Bateman, editorial Mc Graw Hill, sexta edición.
3. **Enciclopedia practica de la Pequeña y Mediana Empresa PYME**, editorial océano / centrum.
4. **Administración Moderna de Personal Fundamentos**, Joaquín Rodríguez Valencia, editorial Thomson, sexta edición.
5. **Introducción a la Administración, Teoría General Administrativa: Origen evolución y vanguardia**, autor Sergio Hernández y Rodríguez, editorial Mc Graw Hill, Cuarta edición.
6. **Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las empresas**, autor William B. wether, Keith Davis, editorial Mc. Graw Hill, Sexta edición.
7. **Organización de Empresas**, autor Enrique Benjamín Franklin Fiscowsky, editorial Mc Graw Hill, Tercera edición.
8. **Dirección Estratégica**, autor Gerry Johnson Scholes, editorial Prentice Hall, Quinta edición.
9. **Administración Estratégica Competitividad y Globalización conceptos y casos**, autor Hitt - Ireland – Hoskisson, editorial Thompson, Séptima edición.
10. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/outsourcingantonio.htm>,

11. <http://www.degerencia.com/tema/outsourcing>,
12. <http://www.freelancecolombia.com/articulos/Liderazgo-Outsourcing.php>.
13. http://html.rincondelvago.com/administracion-empresarial_2.html.
14. <http://www.monografia.com/trabajo12/decis/decis/shtml>.
15. <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/nuevas-tendencias-del-outsourcing.html>.
16. http://html.rincondelvago.com/outsourcing_5.html.
17. <http://www.doctec.com.ar/pdf/outsourcing.pdf>.
18. http://html.rincondelvago.com/outsourcing_2.html.
19. <http://www.google.com.mx/search?hl=es&q=define>.
20. http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa11/caracteristicas_empresa/z6.htm.
21. www.bracamonte.com.mx/outsourcing-beneficios-que-producen-perjuicios.
22. Revista PYME creatividad para tu negocio adminístrate hoy, editorial Grupo Gasca, Art. Outsourcing ventaja competitiva en recursos humanos.