

TECNOLÓGICO UNIVERSITARIO DE MÉXICO

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO
CLAVE 3079-02**

**“ARMONIZACIÓN DE LA RELACIÓN
EMPRESA – RECURSO HUMANO – CLIENTE
EN LOS SERVICIOS DE TERCERIZACIÓN EN MÉXICO”**

T E S I S:

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A

BEATRIZ QUINTANILLA DOMÍNGUEZ

ASESOR DE TESIS: L.A. ARNULFO VEGA VÁZQUEZ



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS:

Agradezco a Dios ser maravilloso y divino que me dio fuerza y fe para creer lo que me parecía imposible terminar.

A mi madre por su incansable taza de café, gracias, por su amor, por su confianza y por creer en mí.

A mis compañeros. Para mí son los mejores compañeros que se pueden tener en un grupo. El ambiente creado fue simplemente perfecto, su motivación y optimismo me ayudaron en momentos muy críticos. Los considero como parte fundamental de mi vida espero que ellos también me consideren a mí digna de poseer su amistad. No todo el mundo puede decir lo mismo de sus compañeros de clase. Soy una persona afortunada.

A mis catedráticos Quiero darle las gracias porque por su apoyo, logre cursar mis materias con buenas notas su motivación día con día me llenaba de esperanza y fe al saber que yo algún día podría convertirme en profesional y ejercer lo que más me gusta. En mis momentos malos fueron donde más estuvieron presentes para darme ese apoyo incondicional y me brindaron su confianza para poder solucionar todos los problemas que me aquejaban en ese tiempo. Mil gracias a mi Director Técnico (Lic. Arnulfo Vega)

A mi familia Por su cariño, por su motivación, por los que tuvieron que partir y ahora me acompañan en la distancia

A mi hijo este documento es un esfuerzo grande sin ti no hubiera podido conseguir la fuerza necesaria para lograr esta meta. Por eso dedico estas líneas para decirte que eres el motor que me obliga a funcionar, ser cada día mejor, gracias por apoyarme, por esperar, sé que no fue fácil para ti ya que cursabas tu preparatoria y me necesitabas pero aun así nunca dejaste de motivarme y hoy lo logramos, hijo, TE AMO.

“ARMONIZACIÓN DE LA RELACIÓN EMPRESA – RECURSO HUMANO – CLIENTE EN LOS SERVICIOS DE TERCERIZACIÓN EN MÉXICO.”

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1. GENERALIDADES	
1.1 DEFINICIÓN DE EMPRESA.....	2
1.1.1 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS SEGÚN SU GIRO.....	4
1.1.2 NATURALEZA DE LA EMPRESA.....	6
1.1.3 LOS VALORES INSTITUCIONALES.....	7
1.1.4 LA MISIÓN Y LA VISIÓN ORGANIZACIONAL.....	9
1.1.5. RECURSOS CON LOS QUE CUENTAN LAS EMPRESAS.....	11
1.2 ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO.....	12
1.2.1 CONCEPTO.....	12
1.2.2 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO.....	12
1.2.3 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO.....	13
1.2.3.1 OBJETIVOS CORPORATIVOS.....	13
1.2.3.2 OBJETIVOS FUNCIONALES.....	14
1.2.3.3 OBJETIVOS SOCIALES.....	14
1.2.3.4 OBJETIVOS PERSONALES.....	14
1.2.4 MODELO PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO.....	16
1.3 CONCEPTO DE RECURSO HUMANO.....	18
1.3.1 IMPORTANCIA DEL FACTOR HUMANO.....	19
1.3.2 IMPACTO SOBRE EL FACTOR HUMANO.....	22
1.3.3 LA CAPACITACIÓN Y LA MOTIVACIÓN.....	23
1.3.4 LA CERTIFICACIÓN PROFESIONAL.....	24
1.4. DEFINICIÓN DE TERCERIZACIÓN.....	28
1.4.1 LIMITACIONES DE LA TERCERIZACIÓN.....	29
1.4.2 LOS RIESGOS DE LA TERCERIZACIÓN.....	31
1.4.3 LAS EMPRESAS QUE OFRECEN EL SERVICIO DE TERCERIZACIÓN.....	32

1.5. ANTECEDENTES DE LA TERCERIZACIÓN.....	34
1.5.1 ANTECEDENTES DE LA TERCERIZACIÓN EN EL MUNDO.....	36
1.5.1.1. TERCERIZACIÓN EN ESTADOS UNIDOS DE AMERICA.....	36
1.5.1.2. TERCERIZACIÓN EN CHINA.....	39
1.5.1.3. TERCERIZACIÓN EN INDIA.....	41
1.5.2 TERCERIZACIÓN EN LATINOAMÉRICA.....	43
1.5.2.1 BRASIL.....	45
1.5.2.2 ANTECEDENTES DE LA TERCERIZACIÓN EN MÉXICO.....	46
1.5.2.2.1 TERCERIZACIÓN EN MÉXICO.....	51

CAPÍTULO 2. LA TERCERIZACIÓN

2.1 IMPORTANCIA DE LA TERCERIZACIÓN.....	53
2.2 EL PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO A LA TERCERIZACIÓN.....	54
2.3 ALCANCES DE LA TERCERIZACIÓN.....	56
2.4 VISIÓN DE LA TERCERIZACIÓN.....	56
2.4.1. TÁCTICO.....	56
2.4.2. ESTRATÉGICO.....	58
2.4.3. DE TRANSFORMACIÓN.....	60
2.5 ETAPAS DEL PROCESO DE TERCERIZACIÓN	66
2.6 ETAPAS SUGERIDAS PARA EL PROCESO DE TERCERIZACIÓN.....	69
2.7 CARACTERÍSTICAS E IMPORTANCIA DEL TERCERIZACIÓN.....	81
2.7.1. RELATIVA AL CONTRATO ENTRE LAS PARTES.....	82
2.7.2 RELATIVA A LA ORGANIZACIÓN DEMANDANTE DEL SERVICIO.....	82
2.7.3 RELATIVA A LA EMPRESA DE LA TERCERIZACIÓN.....	83

CAPÍTULO 3. EL CONTRATO DE TERCERIZACIÓN

3.1 DISTINCIÓN DE CONCEPTOS.....	84
3.1.1 TRABAJADOR.....	84
3.1.2 PATRÓN.....	85
3.1.3 INTERMEDIARIO LABORAL.....	87

3.1.4 EMPRESA.....	88
3.2 DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LAS PARTES.....	89
3.2.1 OBLIGACIONES DE LAS PARTES.....	89
3.2.2 OBLIGACIONES DEL PRESTADOR.....	89
3.2.3 OBLIGACIONES DEL CLIENTE.....	90
3.2.4 OTRAS ESTIPULACIONES.....	92
3.3 CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES DEL CONTRATO.....	94
3.4 CONTENIDO DEL CONTRATO.....	96
3.5 BENEFICIOS DEL CONTRATO.....	98
3.6 MODELO DEL CONTRATO.....	99
3.7 LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO Y LA TERCERIZACIÓN.....	100
3.7.1. IMPACTO EN EL PERSONAL.....	101
3.8 COMO HERRAMIENTA DE LA REINGENIERÍA.....	102

CAPÍTULO 4. TERCERIZACIÓN EN LOS DIFERENTES SECTORES

4.1. LA INICIATIVA PRIVADA.....	104
4.2 LA ADMINISTRACION PÚBLICA (FEDERAL).....	106
4.3 GOBIERNOS ESTATALES.....	110
4.4 GOBIERNOS MUNICIPALES.....	112
4.5 PODER JUDICIAL.....	116
4.6 PODER LEGISLATIVO.....	118

CAPÍTULO 5.

5.1 CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS.....	120
CONCLUSIONES.....	140
BIBLIOGRAFÍA.....	142

**“ARMONIZACIÓN DE LA RELACIÓN
EMPRESA – RECURSO HUMANO – CLIENTE
EN LOS SERVICIOS DE TERCERIZACIÓN EN MÉXICO.”**

INTRODUCCIÓN:

El presente trabajo tiene como objetivo poner en contexto la importancia que para nuestro país significa establecer una armonía laboral en la relación que se da entre la empresa, el recurso humano y el cliente en los servicios de tercerización.

En nuestro primer capítulo hablaremos del recurso humano, su capacitación y certificación que exige el mundo actual; ilustraremos la definición de tercerización, ventajas y limitaciones en su aplicación en otras naciones para comprender mejor su aplicación en México.

En el segundo capítulo estableceremos un estudio más profundo de la tercerización entendiendo sus etapas y características, sus alcances y las partes que intervienen.

En el tercer capítulo se analizará cuidadosamente el contrato que une a las partes en el proceso de tercerización, considerando las leyes actuales que le rigen y las propuestas de cambio presentes y por aprobar en las Cámaras de Diputados y de Senadores, mismas que serán objeto de estudio para comprender el impacto presente en el factor humano, violaciones a los derechos del trabajador y la participación de la Secretaria del Trabajo.

En el cuarto capítulo se presentará un aspecto importante de la visualización o aplicación que se le da a la tercerización en los diferentes sectores económicos más importantes que lo practican y finalmente se presentará un caso práctico que ilustrará con detalle el impacto real de la aplicación de la tercerización en una empresa en México que permita tomar las mejores decisiones al administrador dentro de la organización.

CAPÍTULO 1

GENERALIDADES

1.1 DEFINICIÓN DE EMPRESA

EMPRESA:



En un sentido general, la **empresa** es la más común y constante actividad organizada por el ser humano, la cual, involucra un conjunto de trabajo diario, labor común, esfuerzo personal o colectivo e inversiones para lograr un fin determinado. Por ello, resulta muy importante que toda persona que es parte de una empresa (ya sea propia o no) o que piense emprender una, conozca cuál es la **definición de empresa**

para que tenga una idea clara acerca de cuáles son sus características básicas, funciones, objetivos y elementos que la componen.

Definición de Empresa, Según Diversos Autores:

- Aunque el concepto de empresa tiene varias acepciones y connotaciones, para cuestión laboral, la **LFT** estipula en su artículo 16 y enfatiza “para los efectos de las normas de trabajo”, lo siguiente: (Definición que más adelante utilizaremos)
- Se entiende por empresa la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios y por establecimiento, la unidad técnica que como sucursal, agencia u otra forma semejante, sea parte integrante y contribuya a la realización de los fines de la empresa.
- Sobre este particular es pertinente aclarar que de acuerdo con la teoría del riesgo de empresas, la unidad económica de producción y/o distribución de bienes y/o servicios, será el patrón para todos los efectos de la ley y no las personas físicas que representen a esta unidad económica.
- “Una empresa es un sistema con su entorno materializa una idea, de forma planificada, dando satisfacción a demandas y deseos de clientes, a través de una actividad

comercial". Requiere de una razón de ser, una misión, una estrategia, objetivos, tácticas y políticas de actuación. Se necesita de una visión previa, y de una formulación y desarrollo estratégico de la empresa. Se debe partir de una buena definición de la misión. La planificación posterior está condicionada por dicha definición.¹

- El **Diccionario de la Real Academia Española**, en una de sus definiciones menciona que la **empresa** es una "unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos".²
- Una **empresa** es una **unidad económico-social**, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Para esto, hace uso de los **factores Productivos** (trabajo, tierra y capital).

En síntesis y teniendo en cuenta las anteriores definiciones, planteo la siguiente definición de empresa:

Empresa es la unidad que mediante sus recursos proporciona satisfacer las necesidades del consumidor y proveerlo de bienes y servicios.

¹ http://www.madrimasd.org/emprendedores/servicios_emprendedores/guia_autoevaluacion/etapa1/concepto.aspx

² Diccionario de la Lengua Española Real Academia Española 1-2, Edición: 22, Editorial: ESPASA CALPE, Año 2001.

1.1.1 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS SEGÚN SU GIRO

Por su Actividad o Giro	Régimen	Origen del Capital	Magnitud
Industriales -Extractivas -Manufactureras Comerciales -Mayoristas -Minoristas -Comisionistas -Multinivel De servicio -Transporte -Turismo -Educación -Salud -Financieras -Outsourcing	-Sociedad Anónima -Sociedad Cooperativa -Sociedad de Responsabilidad Limitada -Sociedad de Capital Variable	Privadas Y Públicas -Nacionales -Extranjeras Transnacionales Multinacionales Globalizadoras Controladoras	Pequeñas, Medianas y Grandes Para determinar su clasificación se consideran: -Volumen de ventas -Personal -Utilidades

1.- Industriales: La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Estas a su vez se clasifican en:

- ✓ Extractivas; Son las que se dedican a la extracción de recursos naturales, ya se renovables o no renovable.
- ✓ Manufactureras: Son aquellas que transforman las materias primas en productos terminados y pueden ser de dos tipos:
 - Empresas que producen bienes de consumo final.
 - Empresas que producen bienes de producción.

- ✓ Agropecuarias: Como su nombre lo indica su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.

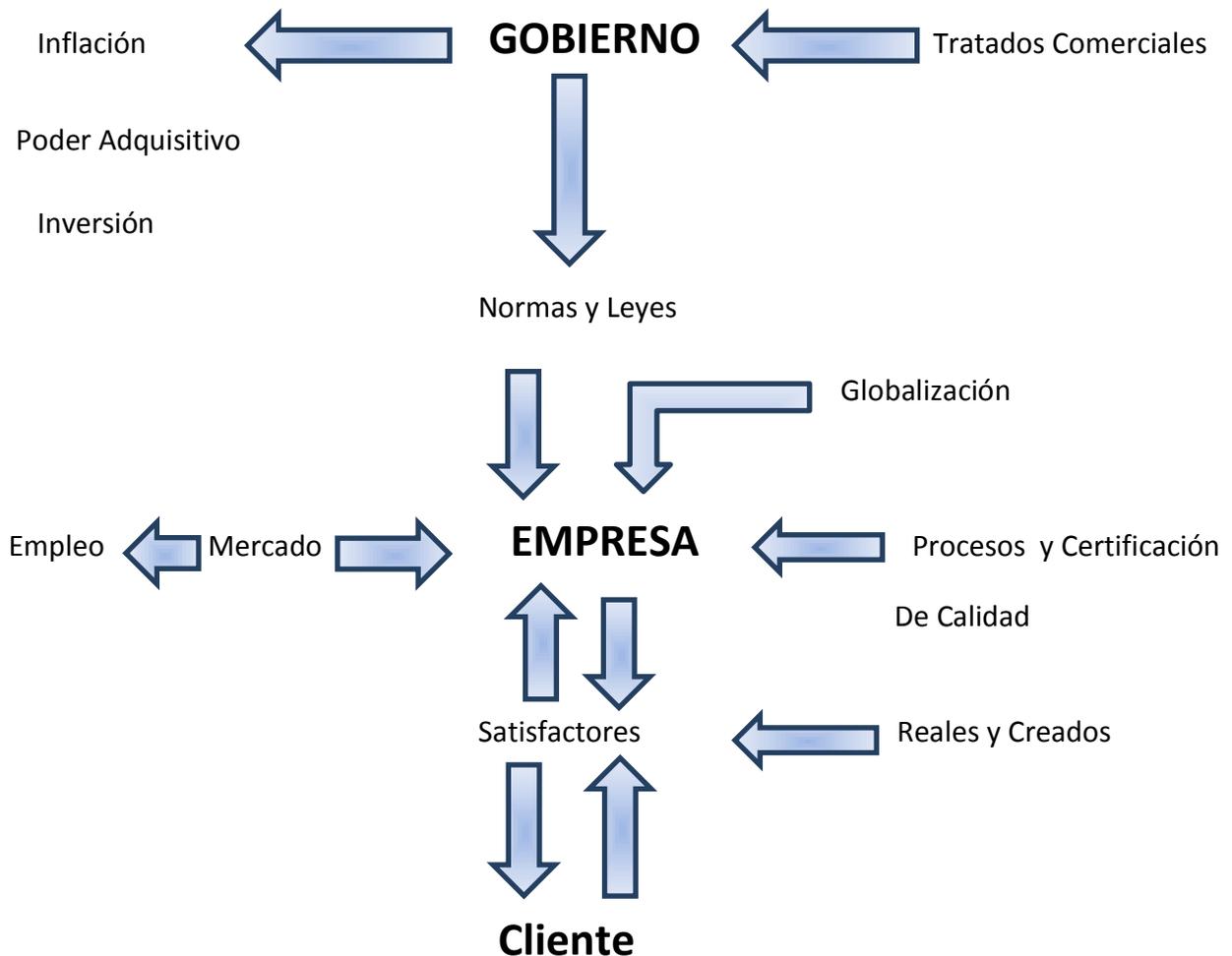
2.- Comerciales: Son intermediarios entre el productor y el consumidor, su función primordial es la compra- venta de productos terminados. Se pueden clasificar en:

- ✓ Mayoristas: Son aquellas que efectúan ventas en gran escala a otras empresas tanto al menudeo como al detalle. Ejemplo: Bimbo, Nestlé, Jersey, etc.
- ✓ Menudeo: son los que venden productos tanto en grandes cantidades como por unidad ya sea para su reventa o para uso del consumidor final.
- ✓ Minoristas o Detallistas: son los que venden productos en pequeñas cantidades al consumidor final.
- ✓ Comisionistas: se dedican a vender mercancías que los productores dan en consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

3.- Servicios: Como su nombre lo indica son aquellos que brindan servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos: Se pueden clasificar en:

- ✓ Servicios públicos varios (comunicaciones, energía, agua).
- ✓ Servicios privados varios (servicios administrativos, contables, jurídicos, asesoría, etc.).
- ✓ Transporte (colectivos o de mercancías).
- ✓ Turismo
- ✓ Instituciones financieras.
- ✓ Educación
- ✓ Salubridad (Hospitales).
- ✓ Finanzas y Seguros.

1.1.2 NATURALEZA DE LA EMPRESA



Hay que ser muy precisos en comprender que la naturaleza de la empresa gira en torno a muchas variables del proceso de globalización, pero principalmente en buscar los satisfactores del cliente o consumidor; la empresa existe, porque la sociedad la crea para satisfacer una necesidad básica o creada. Depende del tipo de sociedad establecer su ámbito y presencia en la estructura social integrando la esencia de su naturaleza y su capacidad de ser funcional a corto, mediano o largo plazo (considerando la misión y visión organizacional)

1.1.3 LOS VALORES INSTITUCIONALES

La administración, de carácter eminentemente social, se rige por una serie de valores que le proporcionan no sólo una validez moral ante la población, sino también información ética que debe orientar la conducta del administrador en la sociedad.

Los valores institucionales de la administración son:

Sociales: Estos son los más importantes, ya que contribuyen al bienestar de la sociedad a través de:

- El mejoramiento de la calidad y precio del producto y/o servicio para satisfacer adecuadamente las necesidades reales del ser humano.
- El mejoramiento de la situación socioeconómica de la población.
- El cumplimiento de obligaciones fiscales que permiten sostener a los gobiernos locales y federales.
- Evitar la competencia desleal.
- La promoción del desarrollo a través de la creación de fuentes de trabajo.
- Incrementar y preservar las riquezas naturales y culturales de la sociedad.

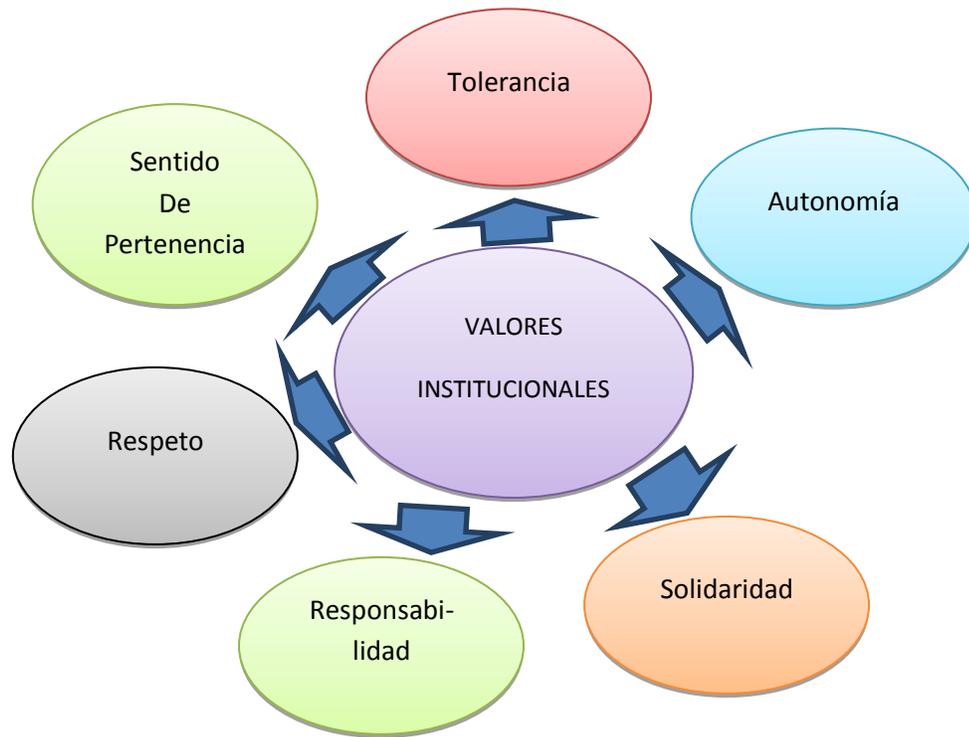
Organizacionales: Aquellos que tienden a mejorar la organización de los recursos con que cuenta el grupo social, y que tienden a:

- Impulsar la innovación, investigación y desarrollo tecnológicos.
- Optimizar la coordinación de recursos.
- Maximizar la eficiencia en métodos, sistemas y procedimientos.
- Conciliar intereses entre los diferentes miembros del grupo social.

Económicos: Son los que se orientan a la obtención de beneficios económicos y que puede ser:

- Generando riqueza
- Maximizando la obtención de utilidades.
- Manejando adecuadamente los recursos financieros.
- Propiciando el desarrollo económico del grupo social.

- Promoviendo la inversión.



1.1.4 LA MISIÓN Y LA VISIÓN ORGANIZACIONAL

Misión:

Considerado por Philip Kotler y Gary Armstrong (Marketing, 2004) como “un importante elemento de la planificación estratégica”

La **Misión** describe el rol que desempeña actualmente la organización para el logro de su visión, es la razón de ser de la empresa.³

Preguntas frecuentes para elaborar la Misión:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué buscamos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Dónde lo hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿Para quién trabajamos?

Visión:

Definida por Fleitman Jack en su obra “Negocios Exitosos” (McGraw Hill, 2000) como “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”.

La **Visión** denominado como el SUEÑO de la empresa, es una declaración de aspiración de la empresa a mediano o largo plazo, es la imagen a futuro de cómo deseamos que sea la empresa más adelante.

Su propósito es ser el motor y la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado.

³ <https://jcvalda.wordpress.com/2013/09/07/guia-para-elaborar-correctamente-la-vision-y-mision-de-la-empresa/>

Preguntas frecuentes para elaborar la Visión:

- ¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?
- ¿Cómo seremos en el futuro?
- ¿Qué haremos en el futuro?
- ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

1.1.5 RECURSOS CON LOS QUE CUENTAN LAS EMPRESAS

La organización, para lograr sus objetivos, requiere de una serie de recursos; estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Son de tres tipos, a saber:⁴

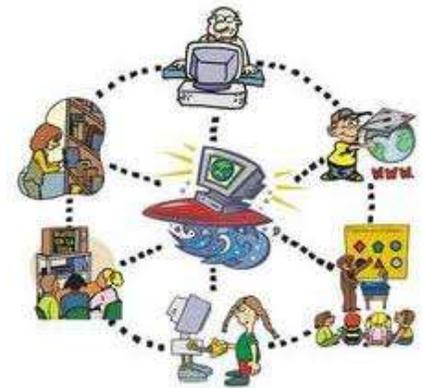


Recursos Materiales:

Aquí quedan comprendidos el dinero, instalaciones (edificios, maquinaria, equipos, oficinas, terrenos, instrumentos, herramientas, entre otros) y la materia prima (aquellos materiales auxiliares que forman parte del producto, los productos en proceso y los productos terminados, entre otros).

Recursos Técnicos:

Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.



Recursos Humanos:

No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. Los recursos humanos se han dejado al último no porque sean los menos importantes sino porque, requieren de una explicación más amplia. Los recursos humanos son más importantes que los otros dos;



⁴ Galicia, F. (4a edición 1989). Administración de Recursos Humanos. México: Trillas. P.24.

pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

1.2 ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

1.2.1 CONCEPTO

Hace dos o tres décadas atrás se definía los recursos humanos simplemente como aquella que proporcionaba la fuerza laboral a una organización.

Actualmente, esa definición ha evolucionado y ahora se considera a los recursos humanos como el estudio que ayuda a las organizaciones a obtener, desarrollar, mantener y conservar el número y el tipo adecuado de colaboradores.⁵

Otra definición moderna más concisa nos señala que la administración de los recursos humanos involucra todas las decisiones gerenciales y prácticas que afectan e influyen a la gente.

Los recursos humanos ahora son considerados como una pieza clave en el desarrollo de las empresas, ya que permite la realización de las metas de éstas elevando su papel a una posición estratégica

1.2.2 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

La importancia de la administración del recurso humano en las empresas actuales se desglosa de la siguiente manera:

- Debe regular a la dirección y a la gerencia en relación con los aspectos humanos de la misma.

⁵ <http://www.rrhh-web.com/introduccion.html>

- Es una función profesional, integrada por personas dedicadas al desarrollo de los empleados de forma tal que sea satisfactorio para ellos y benéfico para la organización.
- El área de Recursos Humanos es un puente entre las necesidades de productividad de la organización y las necesidades de satisfacción de los empleados.
- Es un puente entre las necesidades de productividad y efectividad de la organización y las necesidades de satisfacción, desarrollo personal y de trabajo de los empleados.
- Es un área de apoyo para el logro de los objetivos de toda organización.
- Evalúa en términos de resultados cuantificables al igual que todas las demás áreas.

1.2.3 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

Los objetivos de la administración de los recursos humanos no solo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del departamento de personal mismo y de las personas participantes en el proceso. Estos desafíos, que constituyen las bases sobre las que se apoya la presente obra, pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales:

1.2.3.1 OBJETIVOS CORPORATIVOS

Es necesario reconocer el hecho fundamental de que la administración de recursos humanos tiene como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación. Incluso en las empresas en que se organiza un departamento formal de los recursos humanos para apoyar la labor de la gerencia, cada uno de los supervisores y gerentes continúa siendo responsable del desempeño de los integrantes de sus equipos de trabajo respectivo. La función del departamento consiste en contribuir al éxito de estos supervisores y gerentes. La administración

de los recursos humanos no es un fin en sí mismo, es solo una manera de apoyar la labor de los dirigentes de la organización.

1.2.3.2 OBJETIVOS FUNCIONALES

Mantener la contribución del departamento de recursos humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la administración del personal no se adecua a las necesidades de la organización se desperdician recursos de todo tipo. La compañía puede determinar, por ejemplo, el nivel adecuado de equilibrio que debe existir entre el número de integrantes del departamento de recursos humanos y el total del personal a su cargo.

1.2.3.3 OBJETIVOS SOCIALES

El departamento de recursos humanos debe responder ética y socialmente a los desafíos que presente la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización. Cuando las organizaciones no utilizan sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético, pueden verse afectadas por restricciones.

Marco Ético: son los valores sociales que tiene la empresa

1.2.3.4 OBJETIVOS PERSONALES

El departamento de recursos humanos necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que el logro de estas metas contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de recursos humanos reconoce que una de sus funciones es apoyar las

aspiraciones de quienes componen la empresa. De no ser este el caso, la productividad de los empleados puede descender o también es factible que aumente la tasa de rotación.⁶

En la siguiente figura se establece la relación entre cada actividad y sus objetivos.

Por ejemplo, la evaluación contribuye a alcanzar objetivos de carácter corporativo, funciona y personal. Cuando una actividad no coadyuva al logro de uno o más de los objetivos del departamento, es necesario destinar a otro fin los recursos que se dedican a ella.

OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	OBJETIVOS SOCIALES
OBJETIVOS CORPORATIVOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir con las obligaciones legales. 2. Proporcionar prestaciones. 3. Relaciones entre el sindicato y la empresa.
OBJETIVOS FUNCIONALES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planeación de los recursos humanos. 2. Relaciones con los empleados. 3. Selección. 4. Capacitación y Desarrollo. 5. Evaluación. 6. Ubicación. 7. Retroalimentación.
OBJETIVOS PERSONALES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación. 2. Ubicación.- 3. Retroalimentación.

Actividades para lograr los objetivos de la Administración de Recursos Humanos.

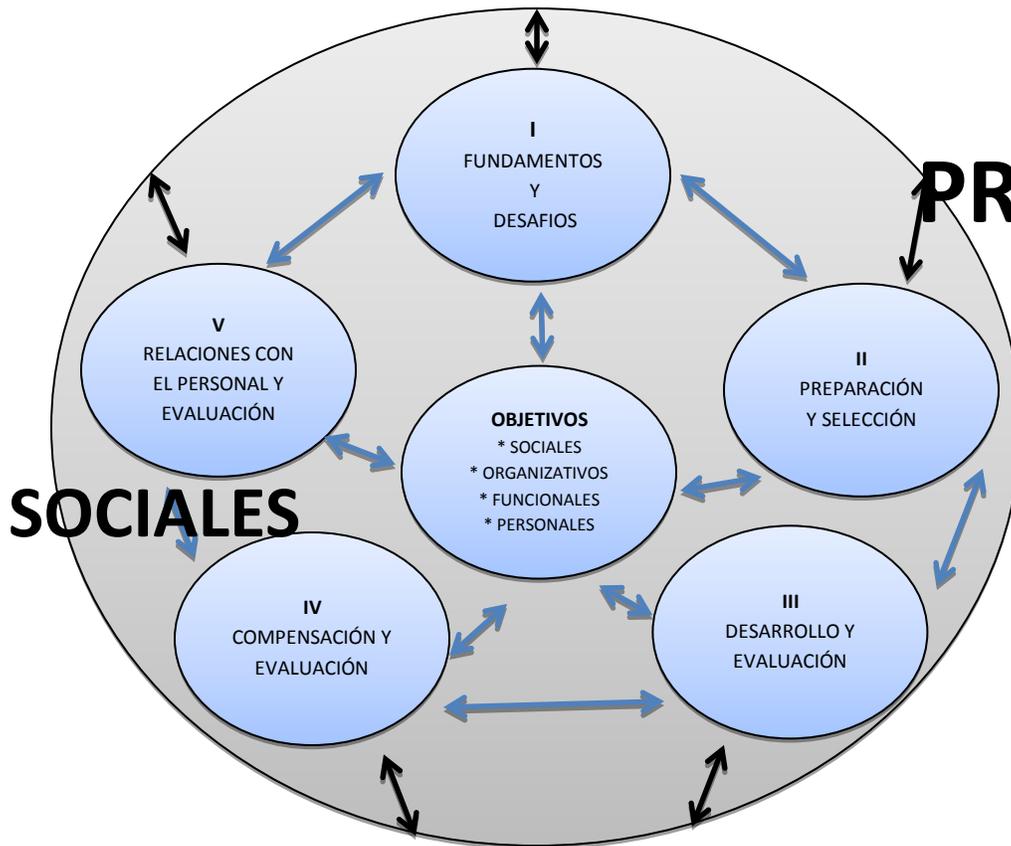
⁶ Werther,W.,& Keith,D.Jr. (2001). Administración de Personal y Recursos Humanos. México, D.F. Mc Graw Hill, Quinta edición

1.2.4 MODELO PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

Cuando diversas actividades o entidades están relacionadas éstas forman un sistema. Todo sistema consta de dos o más partes, que interactúan entre sí, pero que poseen límites claros y precisos. Por ejemplo un cuerpo humano es un sistema compuesto por subsistemas como el respiratorio, el digestivo, el circulatorio, etc. Una organización es también un sistema compuesto por divisiones, áreas, departamentos, etc. Tanto los subsistemas del cuerpo humano como de la organización poseen límites claros y precisos. Como ilustra la figura cada actividad de recursos humanos constituye un subsistema, que se relaciona de manera directa con todas las demás actividades.⁷

⁷ William B. Werther, Jr. Keith Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos, Quinta Edic. Edit. Mac Graw Hill, Pp.21

MODELO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y LOS SUBSISTEMAS QUE LO
CORPORATIVOS
COMPONEN



↔ Desafíos de las actividades de recursos humanos generados hacia y desde el entorno.

↔ Retroalimentación entre actividades y objetivos

1.3 CONCEPTO DE RECURSO HUMANO



El término **“Recursos Humanos”** se refiere a las personas que componen una organización. Cuando los gerentes realizan actividades de recursos humanos como parte de sus responsabilidades y tareas, buscan facilitar las aportaciones que las personas efectúan al objetivo común de alcanzar las metas de la organización a que pertenecen. La importancia de las

labores de recursos humanos se hace evidente cuando se toma conciencia de que los seres humanos constituyen el elemento común a toda organización; en todos los casos son hombres y mujeres quienes crean y ponen en práctica las estrategias e innovaciones de sus organizaciones.

El lema de una conocida compañía multinacional ilustra bien este punto:

“Los recursos materiales hacen las cosas posibles, pero las personas las convierten en realidades”.

Aunque las actividades de recursos humanos contribuyen al éxito de una organización en diversas maneras, estas actividades deben adecuarse a las estrategias fundamentales de la compañía. Esta administración estratégica de los recursos humanos requiere que los gerentes utilicen sus recursos humanos para afianzar las ventajas competitivas de que disfrute la organización y contribuir (en los casos de entidades lucrativas) a su éxito financiero. Estos aportes se deben llevar a cabo dentro de un marco ético y de responsabilidad social.

En los países en desarrollo el compromiso del administrador de los recursos humanos resulta especialmente serio y vital. En el curso de los últimos años toda Latinoamérica ha pasado en forma acelerada de una economía de base minera, agrícola y ganadera a una economía con reducidos sectores de gran modernidad y amplias capas de la población que no se han beneficiado con los cambios ocurridos en el mundo. En el comienzo del siglo XXI, el gran

compromiso del administrador de recursos humanos latinoamericano radicará en efectuar la aportación profesional que exige nuestra época.⁸

1.3.1 IMPORTANCIA DEL FACTOR HUMANO

“Las personas son nuestro más valioso activo “. Ésta es una frase cada vez más escuchada de boca de directivos de empresas importantes. Se habla mucho sobre la gran relevancia de la capacitación, motivación, compromiso e implicación activa de todos los trabajadores de las empresas para contribuir a lograr los objetivos organizativos.

En consecuencia, aumenta la profesionalización y complejidad de las tareas de la función de personal en las empresas. Así, de las actividades más básicas y rutinarias de gestión de nóminas, seguridad social o prevención de riesgos laborales, se avanza hacia políticas más adaptadas a las necesidades particulares de cada empresa: Políticas de reclutamiento y selección, formativas, retributivas, de evaluación del desempeño, etc. Paralelamente, aumenta la cantidad de variedad de cursos, másters, artículos y libros relacionados con la gestión de las personas en las empresas.⁹

La administración desde sus orígenes ha estado inclinada hacia la búsqueda de una mayor productividad de los trabajadores. Desde la administración científica, Taylor, que plantea la concepción del *homo-economicus*, y considera el hecho de que la razón de ser del trabajo, era la remuneración que se percibía a cambio, Fayol con el proceso administrativo, plantea la división del trabajo, llegando a niveles incomprensibles donde se concibe el hombre como máquina

Las máquinas han sustituido al hombre en muchas actividades que en la antigüedad este las realizaba en forma manual. Es preciso saber cuáles son las características que disponemos y que las máquinas aunque representen tecnologías, avanzadas, jamás podrán lograr sustituir al

⁸ Willian B. Werther, Jr. Keith Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos. Quinta Edición. Mc Graw Hill. Pp.6

⁹ Oltra, V. (2005). Desarrollo del Factor Humano. Barcelona: UOC. p.15.

hombre.

Las organizaciones son como seres vivos, cuando logran el éxito, tienden a crecer o cuando menos a sobrevivir. El crecimiento conlleva una mayor complejidad de los recursos humanos que necesitan para sus operaciones, como aumentar el capital, incrementar la tecnología, las actividades de apoyo, etc.

Por otra parte, provoca el aumento en el número de personas y también la necesidad de que éstas apliquen más conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad del negocio. Todo ello para asegurar que la utilización de los recursos materiales, financieros y tecnológicos sea eficiente y eficaz. Así, las personas serán el diferencial competitivo que propicie y sostenga el éxito de la organización, así, se convierten en la competencia básica de ésta, en su principal ventaja competitiva dentro de un mundo globalizado, inestable y cambiante en el que existe una competencia feroz.

Las personas pasan buena parte de su vida trabajando en organizaciones, las cuales dependen de ellas para funcionar y alcanzar el éxito. Por otra parte, el trabajo requiere los esfuerzos y ocupa una buena cantidad del tiempo de las vidas de las personas, quienes dependen de aquél para su subsistencia y éxito personal. Separar la existencia de las personas de su trabajo es muy difícil, por no decir casi imposible, dada la importancia o el efecto que éste tiene para ellas. De modo que las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. La posibilidad de crecer en la vida y de tener éxito depende de que se crezca dentro de las organizaciones.

Las personas dentro del ámbito organizacional son sumamente importantes puesto que las organizaciones operan por medio de las personas, quienes la forman, deciden y actúan en su nombre. Se designa con diversos términos a las personas que trabajan en las empresas tal como: trabajadores, empleados, oficinistas, personal, operadores, cuando le dan ese trato las pueden llamar recursos humanos, colaboradores, asociados si son considerados como tales son llamados talento humano, capital humano, o capital intelectual las cuales tienen gran valor para

las organizaciones. El nombre que las organizaciones dan a las personas refleja el grado de importancia que tienen para ellas.

Por otra parte, las organizaciones también dependen, directa e irremediabilmente de las personas, para operar, producir sus bienes y servicios, atender a sus clientes, competir en los mercados y alcanzar sus objetivos globales y estratégicos. Por supuesto las organizaciones jamás existirán sin las personas que les dan vida, dinamismo, energía, inteligencia, creatividad y racionalidad. En realidad, las dos partes dependen de una de la otra. Es una relación de mutua dependencia que proporciona beneficios recíprocos, una larga simbiosis entre las personas y las organizaciones.

Con una buena dirección de las personas conseguiremos mejorar los procesos y la rentabilidad sostenida. Es un hecho por todos conocidos que, si la persona está satisfecha, trabaja mejor, rinde más, aporta más ideas, se implica en el proyecto. A la hora de establecer objetivos de mejora, es vital partir de las personas y del valor que pueden aportar a la organización.

Podemos concluir que las organizaciones están constituidas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones, mientras que para las personas constituyen el medio que les permitirá alcanzar diversos objetivos personales, con un costo mínimo de tiempo, esfuerzo y dificultad.

Así como también podemos decir que el factor humano ha cobrado importancia en la actualidad a partir del reconocimiento de este como generador de valor en las organizaciones. Es decir es el capital más valioso.

Las personas son consideradas impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizaje para poder hacerla competitiva y por tanto llevarla al éxito.¹⁰

¹⁰ <http://efigenia-campos.blogspot.mx/2011/05/importancia-del-factor-humano-en-las.html>

1.3.2 IMPACTO SOBRE EL FACTOR HUMANO

Para la mayoría de los empleados, la perspectiva de un traslado forzoso a un nuevo patrón, y posiblemente por primera vez en su carrera profesionales, resulta traumática, el trauma se manifiesta en forma de ansiedad aguda derivada de la incertidumbre sobre el futuro, la pérdida de control con respecto al futuro de cada uno, enfado ante la falta de elección, sentimientos de abandono y de frustración porque la lealtad no se valora. Resulta obvio que, a menos que estos sentimientos se tengan en consideración, habrá una reducción considerable del rendimiento en el mejor de los casos, y de la acción industrial en el peor.

¿Cómo debería ser, entonces, una estrategia de personal adecuada?

La lección más importante a aprender es que, con independencia de lo que usted diga o haga, es prácticamente imposible eliminar la ansiedad que sienten la mayoría de los empleados. Las claves para hacer frente a la ansiedad de personal son, primero, comunicar de forma efectiva, y segundo, hacer que el periodo entre el anuncio de la intención de recurrir a la Tercerización y la transferencia real de personal sea lo más breve posible. Antes de anunciar las intenciones de recurrir a la Tercerización, habrá que tener una estrategia de comunicaciones con el personal.

Ansiedad: Estado mental que se caracteriza por una gran inquietud, una intensa excitación y una extrema inseguridad. Angustia que acompaña a algunas enfermedades, en especial a ciertas neurosis.

Estrategia: Es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.

Rendimiento: Fruto o utilidad de una cosa en relación con lo que cuesta, con lo que gasta, con lo que en ello se ha invertido, etc., o fruto del trabajo o el esfuerzo de una persona.

1.3.3 LA CAPACITACIÓN Y LA MOTIVACIÓN.

La **capacitación** es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. Una tarea cualquiera, compleja o simple requiere estos tres aspectos. Dentro de la concepción más limitada, Flippo explica que la “capacitación es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desempeño de determinado puesto o trabajo”¹¹

McGehee subraya que: Capacitación significa educación especializada. Comprende todas las actividades que van desde adquirir una habilidad motora hasta proporcionar conocimientos técnicos, desarrollar habilidades administrativas y actitudes ante problemas sociales.¹²

Según el National Industrial Conference Board de estados Unidos, la finalidad de la capacitación es ayudar a los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa.

“LA CAPACITACIÓN ES UNA INVERSIÓN Y NO UN GASTO”

Existen dos definiciones de uso común para la **motivación**, por lo que revisaremos un ejemplo de cada una. Para Robbins, motivación es: “La voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que esté condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual”¹³

En este sentido, la motivación implica la voluntad de los trabajadores por enfocar su esfuerzo personal al logro de las metas organizacionales; en consecuencia no es posible darle motivación a los empleados ni tampoco que ellos la generen espontáneamente.

¹¹ Flippo, E. (1970). Principios de Administración de Personal, Sao Paulo: Atlas, p 236.

¹² McGehee, W. & Thayer, P. (1961) Training in Business and Industry, Nueva York, Wiley Interscience,

¹³ Robbins Stephen P. Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. México. Prentice Hall, 1996. p 212

Stoner y Freeman exponen que la motivación: “Son los factores que provocan canalizan y sustentan un comportamiento individual”¹⁴

Esta definición considera a la motivación como un conjunto de factores de los cuales depende que se presente o no el comportamiento esperado de un individuo en la empresa.

1.3.4 LA CERTIFICACIÓN PROFESIONAL

El artículo 38 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y el artículo 21 de la Ley Reglamentaria del Artículo 5° Constitucional relativo al ejercicio de las profesiones en el Distrito Federal, disponen que la Secretaría de Educación Pública (SEP), por conducto de la Dirección General de Profesiones, tiene entre sus atribuciones la de vigilar, con el auxilio de las asociaciones de profesionistas, el correcto ejercicio de las profesiones.

En nuestros días los servicios que prestan los profesionistas constituyen uno de los rubros más dinámicos del escenario internacional, propiciando la generación de procesos de apertura y competencia que han fomentado de manera importante su demanda y con ello una interacción del ejercicio profesional entre países.

La certificación profesional representa un medio idóneo para demostrar a la sociedad quiénes son los profesionistas que han alcanzado la actualización de sus conocimientos y una mayor experiencia en el desempeño de su profesión o especialidad, con el propósito de mejorar su desarrollo profesional, obtener mayor competitividad y ofrecer servicios de alta profesionalización.

Las asociaciones y colegios de profesionistas han desempeñado un papel destacado en la difusión de normas éticas y en el ejercicio honrado y digno de la actividad profesional. Algunos han desarrollado esquemas de evaluación y procedimientos para la certificación de los conocimientos y la experiencia de quienes ejercen una profesión con responsabilidad. Con estos procesos se han certificado profesionistas con diversos niveles de especialización.

¹⁴ Stoner y Freeman. Administración. México, Prentice Hall, 1994, p. 472

La Secretaría de Educación Pública, en uso de las atribuciones que las normas legales le confieren, debe vigilar que los procesos de certificación de profesionistas cumplan con márgenes de seguridad jurídica, imparcialidad, honestidad y equidad, a efecto de evitar conflictos de intereses y calificar la idoneidad de esos procesos que las asociaciones y colegios de profesionistas realizan, ya que la certificación profesional es una evaluación del ejercicio de una profesión y la vigilancia de su correcto desempeño, que le corresponde a la autoridad educativa federal.

En consecuencia, en ejercicio de esta atribución, la Dirección General de Profesiones ha considerado necesario invitar a las asociaciones y colegios de profesionistas que califiquen como idóneas, a que realicen la vigilancia del correcto ejercicio de la profesión y, en consecuencia, obtengan de la Secretaría de Educación Pública la calificación de idoneidad de sus procesos de certificación profesional.

Como uno de los mecanismos para calificar la idoneidad de quienes ofrecen certificación de profesionistas, con fecha 22 de julio de 2004, la autoridad educativa federal instaló el Consejo Consultivo de Certificación Profesional, integrado por las autoridades en materia de profesiones de ocho entidades federativas; las Secretarías de Economía, Salud, Trabajo y Previsión Social y Educación Pública; la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos; la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio y el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior, A.C.

Con el apoyo de este Consejo, la Dirección General de Profesiones ha definido las características que deberán reunir las asociaciones y colegios de profesionistas que podrán ser considerados como idóneas para auxiliar a la Dirección General de Profesiones, en la vigilancia del ejercicio profesional en lo que se refiere al aspecto de la certificación profesional.

En este orden de ideas y con el propósito de garantizar la confiabilidad de los procesos de certificación profesional, conjuntamente con las autoridades estatales competentes, la

Dirección General de Profesiones realizará la vigilancia de esta forma de ejercicio profesional, con auxilio de las asociaciones y colegios de profesionistas.

En consecuencia, la Secretaría de Educación Pública (SEP), a través de la Dirección General de Profesiones, ofrece a las asociaciones y colegios de profesionistas interesados en la vigilancia del ejercicio profesional la posibilidad, mediante un proceso simplificado, transparente y abierto, de calificar la idoneidad de sus procesos de evaluación en materia de actualización de conocimientos y experiencia para la certificación de profesionistas y considerarlos como auxiliares de esta autoridad en la materia de referencia.

La asociación o colegio de profesionistas interesado en ser considerado como auxiliar en la vigilancia del ejercicio profesional mediante la certificación de profesionistas, proporcionará la siguiente información, misma que servirá para acreditar su personalidad jurídica y su identificación y desarrollo institucional:

- 1.- Escritura constitutiva,
- 2.- Código de ética con los valores y principios morales que la rigen,
- 3.- Forma de organización y funcionamiento,
- 4.- Relación de los integrantes de su órgano de gobierno y mesa directiva,
- 5.- Información relacionada con el esquema de evaluación y los procedimientos, descritos a detalle, la infraestructura y los recursos humanos con los que realiza la certificación de profesionistas.

Esta información podrá ser enviada vía internet al correo electrónico cert_prof@sep.gob.mx, o en un diskette de computadora o disco CD-R, en archivo .doc, o bien por correo certificado acompañando copia fotostática o por escrito al que se acompañe la información impresa o en copia simple, o personalmente en el domicilio que aparece al final de esta invitación.

En caso de haberse proporcionado incompleta la información descrita en esta invitación, la Dirección General de Profesiones lo notificará por correo electrónico a la asociación o colegio de profesionistas, en un plazo máximo de cinco días, para que subsane los datos faltantes.

Con los datos y la documentación completa, la Dirección General de Profesiones evaluará, para lo cual conformará, con el apoyo del Consejo Consultivo de Certificación Profesional, un comité de especialistas integrado por representantes de los organismos empresariales, instituciones de educación superior, organismos acreditadores de programas académicos de educación superior y profesionistas de reconocido prestigio y solvencia moral, quienes en un plazo máximo de 60 días hábiles emitirán un dictamen sobre la procedencia de considerar idóneo el proceso de certificación de profesionistas y a la asociación o colegio de profesionistas como auxiliar en el ejercicio profesional.

Este comité evaluará la identificación y desarrollo institucional y los procesos de certificación profesional de la asociación o colegio de profesionistas. El dictamen mencionado en el párrafo anterior señalará si es procedente considerar a la asociación o colegio de profesionistas como auxiliar en la vigilancia del ejercicio profesional y a sus procesos como idóneos para la certificación de conocimientos, experiencia y desempeño ético en el ejercicio de una profesión.

Si el resultado del dictamen es procedente, la asociación o colegio de profesionistas y la Dirección General de Profesiones suscribirán un convenio en el que se establecerán los derechos y obligaciones a los que se sujetará cada una de las partes en lo relativo a la revisión y análisis de su proceso de certificación profesional, así como los términos en los que se llevará a cabo la vigilancia del ejercicio profesional, por lo que se le otorgará una constancia de idoneidad de los procesos de certificación profesional que realiza la asociación o el colegio de profesionistas y, se le considerará como auxiliar de la Dirección General de Profesiones en el ejercicio profesional correspondiente y, se inscribirá en el registro de federaciones y colegios de profesionistas que lleva la Dirección General de Profesiones y se le anotará como auxiliar en la vigilancia del ejercicio profesional en la especialidad o profesión respectiva.

En caso de no ser procedente el resultado del dictamen, la Dirección General de Profesiones notificará a la asociación o colegio de profesionistas las observaciones y sugerencias realizadas a sus procesos institucionales y de certificación para que, una vez que se hayan aceptado, en fecha posterior sea considerada la idoneidad de sus procesos y como auxiliar en la vigilancia del ejercicio profesional.¹⁵

1.4 DEFINICIÓN DE TERCERIZACIÓN

La Tercerización, también conocido como externalización o tercerización, consiste en el proceso por el cual una empresa, contrata a otra para la realización de ciertos servicios o el desarrollo de procesos y productos importantes para la organización, con el fin de concentrarse en aquellos que le son más productivos. Para Schneider (2004), la Tercerización es una herramienta administrativa, la cual permite a la organización, optar por concentrarse únicamente en su core business, y no tomar parte en procesos importantes pero no inherentes a sus actividades distintivas.

La Tercerización es un servicio exterior a la compañía, que actúa como una extensión de los negocios de la misma, pero que es responsable de su propia administración. Es un proceso a largo plazo, en el cual se compran servicios, con la función básica de integrarlos a la empresa, pero sin que esto intervenga en su misión o en sus procesos normales. Al llevar a cabo un proceso de este tipo la empresa puede ofrecer un valor agregado en términos de una estrategia competitiva de diferenciación que supere las expectativas de los clientes, un servicio de Tercerización busca resolver los problemas funcionales y/o financieros a través de un enfoque que combina infraestructura, tecnología, recursos humanos y estructura financiera en un contrato definido a largo plazo.

Para Schneider, en el mundo contemporáneo, prima la idea en que el éxito empresarial está dado en gran medida por la concepción en la cual la estrategia a desarrollar debe estar enfocada con el desarrollo de la eficiencia operativa. En consecuencia, define la Tercerización en

¹⁵ http://www.sep.gob.mx/wb/sep1/sep1_Certificacion_Profesional_

términos de la relación existente entre el desarrollo de la estrategia empresarial y la eficacia operativa. Por lo tanto, la Tercerización está dada como una herramienta administrativa que combina la estrategia con la manera de hacerla efectiva en términos de las operaciones de la empresa.¹⁶

- El Tercerización podría definirse como la acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía.¹⁷

1.4.1 LIMITACIONES DE LA TERCERIZACIÓN

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

Los autores Rothery y Robertson señalan que “en la actualidad muchas de las funciones que por lo regular desempeñaban las propias empresas, hoy son hechas por personal de Tercerización, en el ambiente actual, cada vez se están subcontratando procesos completos, dicha subcontratación se divide en: servicios tradicionales, servicios actuales y nuevas ventajas competitivas, proyectos nuevos y cursos de la Empresa empleadora del servicio de Tercerización.”¹⁸

¹⁶ Zapata,A.,Murillo,G.,Martínez,J.,& Hernán,C.. (1a Edición). Teorías Contemporáneas de la Organización y del Management. Colombia: ECOE. p.473

¹⁷ Rothery,B.,& Robertson I. (2008). “Outsourcing” La Subcontratación. México: Limusa. p 4.

¹⁸ **ibdem** P.p 62

Con esta perspectiva de las limitaciones de la Tercerización podemos decir que abarca la mayoría de las áreas de la empresa, como son:

- Finanzas.
- Contabilidad.
- Mercadotécnica.
- Organización.
- Ventas.
- Mensajería.
- Administración de Operaciones.
- Recursos Humanos.
- Producción.
- Almacén.

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

1. La Planeación Estratégica.
2. Las Finanzas
3. Administración de la Consultoría Gerencial
4. El control de proveedores
5. Administración de calidad y administración ambiental.
6. La supervisión de la satisfacción de los requisitos del mercado y reglamentarios, como:
 - Responsabilidad del Producto
 - Publicidad
 - Calidad
 - Regulaciones Ambientales
 - Higiene y Seguridad del Personal
 - Seguridad Pública

- Seguridad del Producto.¹⁹

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

1.4.2 LOS RIESGOS DE LA TERCERIZACIÓN

Es fácil suponer que la Tercerización es un método fácil de implantar en la Organización, pero la realidad es que muchas de las relaciones de Tercerización no funcionan, esto debido a que es una relación muy compleja que como dicen los Autores del Libro Outsourcing “es una administración de negocios, que generalmente se desarrolla de manera única para satisfacer un conjunto de necesidades y circunstancias.”²⁰

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

- No negociar el contrato adecuado.
- No adecuada selección del contratista.
- Baja del negocio.
- Cambios en los negocios.
- Adquisiciones y fusiones.
- Separación de empresas fusionadas.
- Puede quedar la empresa a mitad de camino si falla el contratista.
- Incrementa el nivel de dependencia de entes externos.
- Inexistente control sobre el personal del contratista
- Incremento en el costo de la negociación y monitoreo del contrato.
- Rechazo del concepto de Tercerización.

¹⁹ *Ibdem.* Pp 66

²⁰ *Ibdem* Pp 43

- 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 de la Tercerización es que el proveedor seleccionado no tenga las capacidades para cumplir con los objetivos y estándares que la empresa requiere.²¹

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

1.4.3 LAS EMPRESAS QUE OFRECEN EL SERVICIO DE TERCERIZACIÓN

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

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

Cuando una Empresa toma la decisión de utilizar personal contratado por Tercerización, por lo general es derivada del desarrollo de proyectos o componentes de proyectos específicos, normalmente para ser ejecutados en corto plazo; aunque la subcontratación no se dirige solo a

²¹ *Ibidem.* Pp 45-46

labores de bajo nivel, eventualmente los analistas desempeñan actividades no esenciales y repetitivas, pero también pueden llegar a ser un conjunto donde se comparte el riesgo.

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

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

- Infraestructura computacional.
- Operación de telecomunicaciones.
- Diseño, Implantación y Administración de Redes.
- Administración y atención de contingencias de centros de cómputo.
- Administración de datos y bases de datos.
- Recursos Humanos.
- Consultoría.”²²

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

- Manpower.
- Adecco, y
- Masterwork.

²² www.outsourcing-faq.com

1.5 ANTECEDENTES DEL TERCERIZACIÓN



La traducción al castellano del neologismo inglés Tercerización viene a ser la externalización de determinadas áreas funcionales. Por tanto, aplicado con carácter general, no es un concepto nuevo puesto que responde al acto mediante el cual una organización contrata a un tercero para que realice un trabajo en el que está especializado, con los objetivos de reducir costos y evitar a la organización la adquisición de una infraestructura propia que le permita la correcta ejecución del trabajo.

La Tercerización es una práctica que data desde el inicio de la Era Moderna.

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 proveedores externos.

Sin embargo, esta estrategia que en principios resultara efectiva, con el desarrollo de la tecnología, fue haciéndose obsoleta, pues nunca los departamentos de una empresa podían mantenerse tan actualizados y competitivos como lo hacían las agencias independientes especializadas en un área.

Fue así como en los años 70 surgió el boom en las agencias consultoras y comienza a surgir la Tercerización.

Las empresas empezaron a encontrar más fácil contratar a un consultor externo en un área, que tener que mantener y desarrollar ese departamento internamente.

No solo les permitía disminuir los costos de personal que ese departamento generaba, sino que la calidad ofrecida por esos asesores expertos, repercutía en la del departamento interno al tratarse de empresas especializadas en ese tema.

La Tercerización es un término creado en 1980 para describir la creciente tendencia de grandes compañías que estaban transfiriendo sus sistemas de información a proveedores externos.

La progresiva madurez de la oferta y el establecimiento de los mecanismo necesarios para que el cliente guarde el archivo más valioso, el conocimiento, han hecho de la externalización una de las tendencias más claras del mercado.

En 1998, el Outsourcing alcanzó una cifra de negocio a nivel mundial de 100 mil millones de dólares. De acuerdo con estudios recientes, esta cantidad se disparara hasta 282 mil millones de dólares.

Un ejemplo claro lo tenemos en el área de publicidad. Muchas empresas desarrollaron las llamadas “House Agencies” con el fin de desarrollar internamente toda la publicidad que necesitaran.

Esto parecía especialmente efectivo para empresas muy grandes, con mucho volumen de publicidad pero, con el tiempo, las empresas terminaron por darse cuenta que resultaba mucho más efectivo contratar a una agencia, no solo por el hecho de manejar una gran variedad de clientes, sino porque podían aportar ideas más frescas que los propios empleados de la firma.

Delegar responsabilidades y compromisos, que no son inherentes a la esencia del negocio, ha sido una constante en las organizaciones. Al comienzo de la era postindustrial se inicia la competencia en los mercados globales y es, entonces cuando las empresas deciden que otros asuman responsabilidades. No les parecía suficiente su capacidad de servicios para acompañar las estrategias de crecimiento.

La Metodología de la tercerización, a partir del siglo XX, ayudará a planear y a fijar las expectativas, e indicar aquellas áreas donde se necesite conocimiento especializado para realizar las distintas actividades de la organización.

Hoy en día se habla de volver al inicio y retomar estos conceptos bajo el nombre de Reingeniería de Procesos, “empezar de nuevo”. La realidad es que siempre se ha hecho la tercerización.²³

1.5.1 ANTECEDENTES DE TERCERIZACIÓN EN EL MUNDO

1.5.1.1 TERCERIZACIÓN EN ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA.

Las empresas estadounidenses han sido pioneras a la hora de implementar nuevos procesos productivos y revolucionarias estructuras organizacionales a lo largo de la historia de la administración y dirección de empresas.

En relación al fenómeno tercerización, estas empresas se caracterizaron por ser las primeras en utilizar esta técnica, primero on-shoring, es decir, externalizando a empresas ubicadas en el mismo territorio, posteriormente off-shoring, encomendando la relación de tareas pertenecientes a sus procesos productivos a empresas ubicadas en otro país al propio.

Por lo anterior, se cree que la externalización nace en Estados Unidos, como un interno de las empresas para reducir sus costos fijos consiguiendo al mismo tiempo, flexibilizar su estructura productiva y optimizar el uso de sus recursos.

El éxito conseguido en Kodak Inc. (efecto Kodak), tras su implantación, gracias, en parte, al mega-contrato firmado con IBM, Digital Equipment Corp. y Businessland para externalizar la mayor parte de sus sistemas de información llevo a una nueva concepción de la Tercerización,

²³ Díaz,M. (2012). Outsourcing Guía Práctica de Técnicas y Estrategias. Bogotá,Colombia: Ad Qualite.pp.16-18

debido a que esta nueva idea estratégica permite reducir costos, a través de una red con empresas trasnacionales situados por todo el mundo.²⁴

Entre las empresa norteamericanas que hacen uso de la tercerización tenemos ejemplos tan sorprendentes y originales como Nike, que, por asombroso que parezca, carece por completo de producción propia, la subcontrata enteramente a países del tercer mundo como China, Filipinas u Honduras, concentrándose así únicamente en sus actividades de diseño y marketing.

Otro buen ejemplo es el del fabricante de ordenadores personales Dell, que, tras la personalización detallada del equipo por el cliente, compra cada uno de sus componentes a sus distintos proveedores asiáticos, ensambla el equipo, y lo entrega a través de un proveedor de servicio de mensajería en el domicilio del comprador.

Más allá de estos ejemplos, está muy generalizada en EUA la externalización de tareas como los call center, ubicados en una gran proporción en India, ya que en este país se han manifestado grandes ahorros en las actividades de Tercerización.

Por otro lado Estados Unidos, ha logrado negocios importantes con algunos países de América Latina, gracias a la proximidad de sus usos horarios con Estados Unidos, como por ejemplo: Brasil (Rio de Janeiro. Sao Paulo) y Argentina (Buenos Aires), son ciudades que cuentan con solo tres horas de diferencia con Nueva York.

Por lo tanto, se prevé que a partir del 2012, en Latinoamérica, la industria de la intermediación (Tercerización) representará un ingreso de 450 mil millones de dólares anuales, lo que superara las cifras reportadas en cualquier otra región del mundo.²⁵

Para EUA las alianzas entre países, como el Tratado de Libre Comercio (TLC) en el caso de México, ha permitido que la Tercerización se desarrolle potencialmente en la última década

²⁴ El Outsourcing, Rafael Pampillón, <http://economy.blogs.ie.edu/archives/2009/03/C2%BFque-es-el-outsourcing-externalizacion.php> (Consultado 03/06/14)

²⁵ IMCP, Outsourcing Prestaciones de Servicio de Personal y sus Implicaciones en Materia de Seguridad Social, México, D.F.2011, p.21

entre los mismos, al aprovechar diversos factores entre ellos: la cercanía con Estados Unidos y la fuerza laboral Bilingüe.

No obstante, la Tercerización a pesar de ser un buen sistema de contratación, al mismo tiempo genera riesgos, que pueden afectar tanto a las propias empresas como a su sociedad. Estos riesgos empresariales pueden ser la pérdida de capacidad innovadora por las empresas estadounidenses, y la destrucción de numerosos empleos en este país.

Como se puede observar, la Tercerización en EUA es una herramienta en donde las grandes empresas lo han implementado, pero no sólo contratando personal externo en sus organizaciones, sino hasta extranjero, debido a que ciertos gobiernos son más flexibles que el estadounidense, por lo que no es extraño que sus marcas más emblemáticas como Levi's sean maquiladas en Latinoamérica o en China, o incluso al hacer uso de los llamados Call Center, esta llamada puede ser contestada desde India.

Estados Unidos ha sabido desarrollar esta estrategia competitiva llamada Tercerización para mantener sus representativas corporaciones en el lugar de liderazgo del que siempre se han posicionado.

Debido al escandaloso éxito que ha tenido la Tercerización en Estados Unidos de América, es que mundialmente se le empezó a poner especial interés a esta nueva herramienta de gestión, lo que ha permitido convertirla en una fuente estratégica competitiva globalizada.

1.5.1.2 TERCERIZACIÓN EN CHINA

China es un Mercado de oferta, que presenta una ventaja competitiva en costos de producción, sobre todo en procesos intensivos en mano de obra, con una excelente relación calidad y precio. Por lo que se ha ido convirtiendo en un fuerte mercado preferencial para las medianas y grandes empresas, que se están implantando y estableciendo centrales globales de compras.

Anteriormente, se había criticado la calidad de la mano de obra China, por lo que en los últimos años ha habido un notable incremento en el valor de las exportaciones de esta, por consiguiente una mejora sustancial en la calidad de los procesos y productos, manteniendo un nivel salarial bajo.

Por ello, se ha convertido en un destino atractivo para las empresas que buscan mejorar la eficiencia de su cadena de suministros o la subcontratación local de ciertas líneas de producción para mejorar su posición en el mercado global.

El gobierno Chino está apoyando a la internalización de empresas nacionales, lo que ha constituido a que la competencia China sea muy agresiva en mercados internacionales, ya que está generando oportunidades de negocios por el incremento del consumo interno.²⁶

Durante el periodo del Plan 12 de cinco años (2011-2015), China seguirá transformando su modelo de desarrollo económico de la manufactura orientada a la exportación para el sector de servicios, para ayudar a crear una economía autosuficiente, así los centros de Tercerización en China tienen un gran potencial para el crecimiento futuro.

Los líderes han reconocido que las innovaciones tecnológicas serán un factor clave en el desarrollo de centros de subcontratación en China, y son la única manera que el sector será capaz de mantener un crecimiento constante.

²⁶ Outsourcing en China://www.asialan.com/index.php/es/outsourcing-china (03/06/14)

La tercerización se ha desarrollado en gran proporción en China, que tanto los inversionistas como los trabajadores están preocupados por los empleos de servicios móviles en alta mar, es decir, lo que se exporta en barco en China a determinado país, la tripulación se encarga de fabricarlo en el trayecto, así no solo se abarata la mano de obra, se eliminan costos como rentas de espacios físicos, impuesto, en general gastos de administración.

Se estima que China seguirá siendo uno de los principales líderes a nivel mundial en los próximos años, debido a que la industria de la electrónica aumentara la carga de trabajo que deja en manos de otras empresas (Tercerización); aun cuando India seguirá registrando crecimiento acelerado en el mercado, se prevé que China mantendrá el liderato del sector.

Se ha comprobado que China e India tienen un suministro de mano de obra calificada para asumir las tareas encomendadas por Tercerización, ya que un estudio de la Universidad de Duke por Gary Gereffi y Vivek Wadhwa muestra que cada año, los Estados Unidos producen 137,000 ingenieros titulados, mientras que China produce 351,000 y la India produce 112 mil.²⁷

Lo anterior deja más que en claro por qué la mano de obra en ciertos países tiende a abarataarse, ya que a los trabajadores no les queda más que aceptar y adaptarse a las escasas condiciones de trabajo que su mercado les ofrece.

Con lo anterior cabe mencionar, que China debe estar muy atenta ante su principal competencia, que es la India, ya que este país cuenta con un personal altamente capacitado, que sabe inglés, computación, tiene buenas bases en matemáticas alcanza altos niveles educativos, incluso superiores a los que ofrece China, lo cual podría hacerle perder a sus principales clientes.

El Gobierno Chino en los últimos años se ha preocupado por crear fuentes de trabajo por Tercerización con ayuda de la inversión extranjera y no por proteger las condiciones de sus

²⁷ Externalizar a China http://wikinvest.com/concep/Outsourcing_to_China (Consultado 03/06/14)

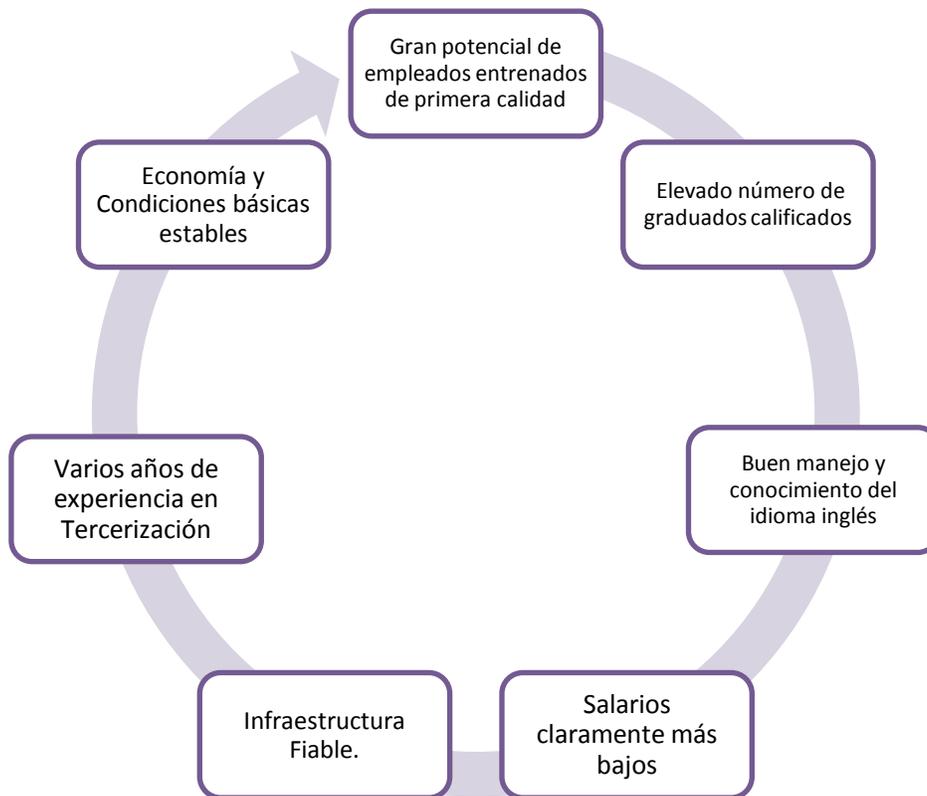
trabajadores, ya que este gobierno debido a su numerosa población ha decidido abaratar aún más la mano de obra para captar capital extranjero.

1.5.1.3 TERCERIZACIÓN EN INDIA

La industria IT (Information Technology), en la India, posee la capacidad de proveer soluciones y servicios informáticos con incomparables ventajas de precio y calidad, utilizando las últimas tecnologías, manejando proyectos de gran amplitud y cumpliendo los plazos establecidos.

La combinación del impulso gubernamental, abundancia de mano de obra calificada, eficiencia en los procesos y costos competitivos es la clave para explicar el desarrollo de uno de los mercados de Tercerización más potentes del mundo.

India tiene ventajas cruciales frente a otros países de costos bajos, que la hacen ideal para invertir ahí, con un modelo de Tercerización.²⁸



²⁸ http://www.outsourceprofessionalservices.com/sp/india_oursourcing.htm (Consultado 03/06/14)

Lo anterior, ha creado una industria con un fuerte crecimiento durante los últimos años, convirtiendo a India en el principal productor de software y servicios tecnológicos del mundo.

De hecho, no son pocas las multinacionales que han comenzado ya a migrar a India sus procesos productivos, como por ejemplo, para desarrollos y servicios informáticos; Citibank, AR&T, General Electric, Motorola, General Motors, Fujitsu, Coca-Cola, IBM, entre otros, o por medio de Wipro Spectramind que es la mayor empresa hindú dedicada a los servicios de voz por medio de sus call centers de Delhi, Bombay, Pune y Chennai algunos de sus clientes son Nokia, Microsoft, Sun, Winterthur, HP, Best Buy entre otros.

Por otro lado, estudios recientes han demostrado que en India, se han registrado ya los primeros síntomas negativos de este modelo, ya que ha traído sedentarismo, problemas cardiacos, problemas digestivos, aumento de peso, depresiones, bajos niveles de vida, entre otros, que la Tercerización trae a sus trabajadores en servicios de operadores telefónicos de empresas en otros países.²⁹

Usualmente en India estas llamadas se reciben nocturnamente desde EUA y Europa, por lo que incluso se ha reportado que han sido contestadas de manera grosera, debido lógicamente a la monotonía a la que los lleva los llamados “call-center”, así como la falta de interacción entre los compañeros de trabajo ha llevado a la nula existencia de su vida social.

Por todo lo explicado se puede identificar la tercerización en India como una excelente estrategia para sus clientes, pero con registros de inconformidad con su población laboral.

²⁹ Outsourcing en India, trabajadores sufren el sedentarismo y la soledad, Sebastián Guzmán, <http://www.elrancahuaso.cl/admin/render/noticia/12426>

1.5.2 TERCERIZACIÓN EN LATINOAMÉRICA

El reinado de China e India como proveedores mundiales de servicios de Tercerización está amenazado por ocho países de Latinoamérica, quienes buscan aprovechar un mercado en crecimiento constante.

Un análisis de la consultora KPMG indica que México, Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Panamá y Uruguay son los países más interesados en aprovechar la dinámica de esta industria, y bien podrían ser competidores directos o complementar los servicios de los dos países asiáticos proveedores de Tercerización, China e India.

Por otro lado, Costa Rica, Argentina, Brasil, Canadá, Chile, México y Panamá, se han convertido en los países de Latinoamérica cada vez más atractivos para el mercado de los servicios de offshore o inversiones en el exterior, para empresas instaladas en Estados Unidos.

Además de su manejo del idioma inglés, estos países de América Latina tienen la ventaja de que cada vez más empresas y organizaciones necesitan servicios de Tercerización en español, pues la mayoría de su fuerza laboral lo tiene como primera lengua a excepción de Brasil.

México, Costa Rica y Argentina están aumentando su capacidad de ofrecer mejores servicios bilingües (inglés y español) en subcontratación de procesos de negocios (BPO: Business Process Outsourcing), lo cual desde el punto de vista operativo, estos centros de servicios permiten a las compañías ofrecer los mismos procesos y niveles de servicio a toda su base de clientes, desde un solo lugar.

Además la localización geográfica (ubicados en la misma franja horaria) de estos países latinoamericanos, han llevado a muchas compañías multinacionales a expandir sus operaciones y ubicarse estratégicamente en estos países.

La firma investigadora de tecnología Gartner ha calificado los servicios de Outsourcing de los diferentes países latinoamericanos, tomando en cuenta diez criterios, relacionados con como su localización es adecuada para organizaciones individuales que buscan servicios de subcontratación de procesos tecnológicos.³⁰



Según Garther, Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica y México son las elecciones , más comunes entre quienes buscan destinos de tercerización de servicios.

Ha sido tal el impacto de la tercerización en América Latina que empresas hindúes se han instalado en este territorio, atraídas por costos salariales menores que en Europa y Estados Unidos, por mercados con especialistas que manejan otros idiomas que el inglés y por usos horarios afines a sus principales clientes.

³⁰ <http://www.vanguardia.com/historico/89625-colombia-es-la-joya-escondida-del-outsourcing-y-bucaramangaampquicktabs31ampquicktabs32ampquicktabs30>

1.5.2.1 BRASIL

Brasil se está convirtiendo en una buena alternativa, con una interesante combinación de características que son similares, pero también muy diferente de los tradicionales lugares de bajo costo, tales como India y China.

Por otra parte, Brasil presenta uno de los sectores financieros más desarrollados y sofisticados de la región, cosa que ya ha podido demostrar en la última crisis mundial con una economía muy fuerte, junto con una infraestructura basada en un buen funcionamiento del sistema de educación superior.

Por lo que Brasil, se encuentra calificado en su economía con un riesgo bajo, lo que hace que la confianza de los inversionistas internacionales sea alta, ya que la economía se ha mantenido estable y en crecimiento, y la inflación ha estado bajo control.

El mercado de servicios en Brasil se caracteriza por el surgimiento y la creciente madurez de los proveedores de servicios principalmente de la India, lo que ha propiciado una continua inversión en Brasil, basado en el crecimiento de todos los proveedores mundiales de los principales participantes en el mercado de Brasil.

Por lo anterior. Se puede apreciar que el líder de la Tercerización que es India, tiene alianzas con Brasil, es decir, Brasil le da servicios de Tercerización al líder de éste.

1.5.2.2 ANTECEDENTES DE TERCERIZACIÓN EN MÉXICO

A lo largo de la historia laboral en nuestro país, han sido muchas las batallas que los trabajadores han tenido que pasar y con su fuerza conquistar ciertos privilegios que gracias a ellos hoy se encuentran en nuestra Constitución.



Este movimiento fue nuestra Revolución (1910), que surge por la carencia de una relación laboral, ya que, existían dos clases sociales, la primera era gente del poder público y la segunda aquellos que únicamente contaban con su fuerza de trabajo, éstos segundos servían como trabajadores domésticos, en donde se les ocupaba desde quehaceres del lugar hasta labores agrícolas, la presión de la clase baja por sentirse marginados, maltratados y abusados por quien en ese momento resultaba ser su amo, despertó la necesidad de levantarse en armas.

Y es que los códigos civiles de 1870 y 1884 regulaban el trabajo considerándolo un contrato civil celebrado en términos de igualdad; aquí el derecho era igual para todos, por lo cual no podía existir protección alguna a la clase trabajadora. Así se permitía a los patrones la explotación de los trabajadores pues estos, sometidos por la miseria, siempre aceptaban las condiciones impuestas por aquellos.³¹

Una vez que se decretó el triunfo de la Revolución Mexicana se instauró en Querétaro un congreso constituyente provisional de legisladores en donde tuvieron como objetivo principal. Hacer una nueva Constitución que revocara la que hasta entonces funcionaba o estaba vigente y que era la Constitución de 1857.

Esta nueva Constitución debía sustentarse en las prioridades por las que se luchó en la Revolución, entre ellas, que se constituyeran tribunales del trabajo, que se justificara la relación

³¹ CILAS. Luis Bueno Rodríguez y MatteoDean, Outsourcing, Respuestas desde los Trabajadores, Pp. 29

laboral, que se creara el salario mínimo, formación de sindicatos, la jornada de trabajo máxima de ocho horas diarias, la indemnización por accidentes de trabajo, la higiene y seguridad en las fábricas, entre otros aspectos que fueron considerados e incorporados por la Constitución de 1917.

Con el triunfo de la Revolución nace el derecho del Trabajo en nuestra Constitución, elevando al trabajador a la categoría de persona, para vivir realmente como tal en la vida social, rompiendo con el pasado, destruyendo el mito de las leyes económicas del liberalismo y derrumbando el imperio absolutista de la empresa.³²

En la actualidad, bajo el sistema económico neoliberal globalizado, cada vez obtiene más fuerza el fenómeno de la Tercerización, fenómeno que implica en nuestro país una gran violación de derechos para los trabajadores ya que permite a los patrones incurrir en actos de simulación que nos hacen recordar todos los atropellos y maltratos que los trabajadores sufrían cuando la relación laboral se regía por el Derecho civil.

México, es miembro de diferentes organismos internacionales por lo que es parte de ciertos convenio ante la OIT (Organización Internacional del Trabajo), lo que nos muestra que en México la tercerización es un agravio no solo para los derechos laborales vigentes en las leyes mexicanas, sino que también va contra las normas internacionales a las cuales el Estado Mexicano ha decidido someterse.

La Declaración Universal de los Derechos Humanos adopta y proclama por la Resolución de la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) 217 A (III) del 10 de diciembre de 1948, contempla artículos que hacen considerar el derecho al trabajo como uso de los derechos universales del hombre

Estos artículos se mencionan a continuación para destacar que son violentados de manera directa por la práctica de la Tercerización, como se observa enseguida.

³² De la Cueva, Mario. El nuevo Derecho Mexicano del Trabajo, 21ª ed; Porrúa, México, 2007, p. 44

Artículo 23³³

II. Toda persona tiene derecho, sin discriminación alguna, a igual salario por trabajo igual.

Artículo 24³⁴

Toda persona tiene derecho al descanso, al disfrute del tiempo libre, a una limitación razonable de la duración del trabajo y a vacaciones periódicas pagadas.

Los derechos al descanso, al tiempo libre y a la jornada razonable son sistemáticamente declinados mediante la contratación de trabajos temporales y con jornadas especiales que incluyen más de ocho horas diarias y labores en días de descanso obligatorio; por lo que toca a las vacaciones, estas son eludidas mediante contratos temporales de corta duración.

Artículo 25³⁵

Toda persona tiene derecho a un nivel de vida adecuado que le asegure, así como a su familia, la salud y el bienestar, y en especial la alimentación, el vestido, la vivienda, la asistencia médica y los servicios sociales necesarios; tiene asimismo derecho a los seguros en caso de desempleo, enfermedad, invalidez, viudez, vejez u otros casos de pérdida de sus medios de subsistencia por circunstancias independientes de su voluntad.

Lo menos que se puede decir ante este artículo es que, a la luz de la realidad mexicana, los salarios de hambre y la inestabilidad inherente a los contratos temporales hacen imposible que los derechos señalados tengan algún nivel de garantía, a lo cual abonan también las evasiones en el terreno de la seguridad social.

Desde que México ingresó a la Organización Internacional del Trabajo el 12 de septiembre de 1931, se han ratificado 78 de los 185 convenios de la OIT, los cuales consideran importantes aspectos del ámbito laboral como son el empleo, las condiciones de trabajo, accidentes de

³³ Declaración Universal de los Derechos Humanos <http://www.onu.org.pe/ddhh-lenguasperu/español.html>

³⁴ Ídem

³⁵ Ídem

trabajo, enfermedades profesionales, salarios, seguridad social e higiene, trabajo de las mujeres y de los menores así como la libertad sindical entre otros.³⁶

Tal y como lo establece nuestra Constitución en su artículo 133 estos convenios, al ser coherentes con nuestra ley laboral, adquieren la jerarquía de Ley Suprema en toda la Nación y su firma obliga a México a cumplirlos. Sin embargo, en la práctica actual se viola el derecho laboral mexicano; por lo tanto se quebranta simultáneamente el Derecho Internacional.

Las agencias de colocación han adquirido tal impacto que incluso la OIT ha venido flexibilizando sus normas para permitir la actuación de éstas, a pesar de contravenir los principios del propio organismo.

Para 1997, la OIT crea el Convenio 181 “sobre las agencias de empleo privadas”, el cual tiene como finalidad el permitir el funcionamiento de éstas; de esta manera, la OIT se somete al capital y a las reglas marcadas por la globalización y la competencia empresarial.

Así, este convenio establece en su artículo 1 que uno de los servicios de las agencias de colocación consiste “...en emplear trabajadores con el fin de ponerlos a disposición de una tercera persona física o jurídica (“empresa usuaria”), que determine sus tareas y supervise su ejecución”.³⁷

Actualmente en México, la demanda de servicios de administración de personal mediante la tercerización ha venido en aumento, lo que provoca, por inercia un aumento en el mercado de estas formas de empleo.

Como consecuencia de considerar redituable esta estrategia empresarial, surgen diversas prácticas que en ocasiones distan de la seriedad y calidad requeridas.

³⁶ CILAS, Luis Bueno Rodríguez y Matteo Dean, Outsourcing, Respuesta desde los Trabajadores, p 44

³⁷ Base de datos sobre las normas internacionales del trabajo. <http://ilo.org/ilolex/spanish/convdisp1.html> (Consultado: 17-12-11-9)

Las prácticas de tercerización de personal denominadas “no serias”, ocasionan que algunas empresas utilicen esta figura para su conveniencia, con efectos negativos para la economía nacional y, obviamente para el empleado.

Dentro de estos esquemas se encuentran las empresas que se disfrazan de sociedades cooperativas y consideran al trabajador falsamente como socio; las que evitan el pago de cuotas obrero-patronales, ya sea por no inscribir en el Seguro Social o afiliando al empleado con un salario menor al real, llegando en ocasiones a registrarlo con el monto mínimo permitido; otras tantas que sustituyen el pago de un salario a los trabajadores por remuneración vía honorarios.

También existe la figura de no generación de utilidades, mediante la instauración de una empresa que solo contrate al personal, y otras que se manejan al borde de la legalidad o en ocasiones, totalmente ilícitas.

Debido a este tipo de prácticas se generaliza a las empresas de tercerización de personal como entidades que defraudan por igual a trabajadores y empresarios, o como opciones carentes de seriedad ante los ojos de diversos sectores, como el empresario y el público, incluso entre los mismos trabajadores.

Es tal la importancia que ha adquirido la subcontratación en México que hoy el Poder Ejecutivo, a través de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, en su iniciativa de reforma a la Ley Federal del Trabajo pretende incluir artículos que regulen dicha subcontratación.

1.5.2.2.1 TERCERIZACIÓN EN MÉXICO

En 2003 el movimiento económico afectó tanto que muchas empresas desaparecieron, por lo que se pensaba que en 2009 se podría repetir el efecto. Sin embargo, se vio un incremento en los servicios de Tercerización con crecimiento del 10% cuando esperaban caídas entre 20 y 30%, afirma Elsa Ramírez, directora de tecnología y calidad de Praxis, empresa del ramo, en entrevista para CNN Expansión.

México representa un mercado de 3,200 millones de dólares en exportación de software y Outsourcing, por detrás de India con una facturación de 20,000 millones de dólares y Filipinas con 7,000 millones de dólares, según cifras de México IT (Información Tecnológica).³⁸

Actualmente en México, las empresas demandan tercerización desde el mantenimiento y desarrollo de sistemas, hasta la administración informática de la empresa, siendo ésta última la que registró mayor crecimiento durante 2009-

México, actualmente se encuentra dentro de las cuatro principales potencias de Outsourcing a nivel mundial, por detrás de China, India y Brasil, y es el segundo proveedor de servicios para Estados Unidos, según cifras de la consultora de TI Gartner.

Contar con un Tratado de Libre Comercio en común entre México y EUA permite tener mayores facilidades de visas para los profesionales de tecnología de información y genera una intensa relación comercial y de negocios con el país del norte.

Al principio parecía que no importaba la distancia, sin embargo, los seguimientos de proyectos e incluso las conferencias de trabajo son más fáciles de realizar con socios mexicanos gracias a la similitud en los horarios, menores gastos en la comunicación telefónica y la posibilidad de viajar hacia el país en pocas horas.

³⁸ Isabel Ferguson, El Outsourcing, un impulso para México, <http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2010/01/07/outsourcing-un-impulso-para-mexico> (Consultado: 15-12-11).

La Asociación Mexicana de la industria de las Tecnologías de Información (AMITI) revela que en 2012, la tercerización de procesos de negocios (call centers, desarrollo de software y Outsourcing), pudo haber generado más de 600,000 empleos en México.³⁹

<u>UBICACIÓN</u>	<u>DESARROLLO</u>
<p style="text-align: center;">LA TERCERIZACIÓN EN EUROPA</p>	<p>En el caso de Inglaterra este, contrata empresas externas en la India con compañías que ofrecen servicios de Tecnologías de la Información (TI), ya que estos negocios disminuyen los costos potencialmente de estos servicios.</p>
<p style="text-align: center;">LA TERCERIZACIÓN EN ASIA</p>	<p>China e India son dos países que cuentan con un enorme territorio y población lo que les proporciona dimensiones estratégicas continentales que sus gobiernos han aprovechado para abaratar la mano de obra y captar inversión extranjera.</p>
<p style="text-align: center;">LA TERCERIZACIÓN EN AMÉRICA</p>	<p>Costa Rica, Argentina, Brasil, Canadá, Chile, México y Panamá gracias a su localización geográfica, han llevado a muchas empresas multinacionales norteamericanas a expandir sus operaciones y ubicarse estratégicamente en estos países.</p>
<p style="text-align: center;">LA TERCERIZACIÓN EN MÉXICO</p>	<p>Además de empresas extranjeras actualmente las empresas nacionales demandan Tercerización desde el mantenimiento y desarrollo de sistemas, hasta la administración informática de la empresa, siendo esta última la que ha registrado mayor crecimiento.</p>

³⁹ Ídem

CAPÍTULO 2

LA TERCERIZACIÓN

2.1 IMPORTANCIA DE LA TERCERIZACIÓN

En un mundo globalizado la tercerización adquiere gran importancia para ser competitivo ya que constituye, junto con las tecnologías de la información una de las principales herramientas de gestión.

Ejemplo: cuando se desarma una computadora marca Compaq, se observa que una pieza es hecha en Tailandia, otra en Singapur, el diseño es hecho en Canadá, se fabrica en México, se distribuye en Sudamérica y finalmente es comprada en Perú.⁴⁰

Con este ejemplo queda claro que la Tercerización al paso del tiempo irá creciendo aún más y con rapidez, ya que los responsables de producir no piensan en hacerlo todo solos, sino que realizan las negociaciones en busca del especialista para gestionar cada área de la organización y así mejorar el producto o servicio final.

De tal manera que la forma de plantear una empresa está cambiando rápidamente empujado por la alta competitividad global que exige altos niveles de calidad a bajo costos.

Esta misma competitividad hace que las empresas tengan que replantearse hacia nuevas estrategias y procesos, sean estos realizados dentro de la misma empresa (In-house) o fuera de esta (Off-site).

Por ende, podemos decir que la Tercerización desempeña un papel muy importante en los planes estratégicos de las Gerencias como una herramienta válida en la planificación del crecimiento de las empresas modernas y lo que la hace fundamental para afrontar los cambios en el presente milenio.

⁴⁰ Brian Rothery e Ian Robertson, Outsourcing, Ed. Limusa, México D.F. 1996, Pp.10

La práctica de la Tercerización ha colaborado en el cambio del concepto relación Empresa-Recurso Humano-Cliente, transformándola en una cooperación intensa, creciente y de un perfil de alianza estratégica.⁴¹

La importancia de la Tercerización radica en que esta pretende concentrar los esfuerzos de la compañía en las actividades principales del giro de negocios y que esta deje en manos de terceros las áreas que o son principales, pero no por ello dejan de ser importantes.

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.

2.2 EL PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO A LA TERCERIZACIÓN

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. El proceso administrativo puede definirse como, el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.⁴²

La Tercerización dentro del proceso administrativo, debe pasar por las fases de este, ya que debe de ser **planeado** basado en la visión, la misión, los objetivos, las estrategias y políticas organizacionales; todo esto teniendo en cuenta el análisis FODA. La planificación es a largo plazo (de 5 a 10 años o más años), a mediano plazo (entre 1 y 5 años) y a corto plazo donde se desarrolla el presupuesto anual más detalladamente. La planeación fija con precisión “lo que va hacerse”⁴³

⁴¹ Julio Nuñez, www.deloitte.com

⁴² Reza Trosino Jesús Carlos y Reza Borja Gabriela Gioconda, Administración Total para las Organizaciones por tercer Milenio, Ed. PAC, México D.F. 2001 Pp.79

⁴³ Reyes Ponce Agustín, Administración Moderna, Ed. LIMUSA, México D.F. Pp. 244

En la parte de la **organización**, que es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos fijados, se afirma de modo concreto como la Tercerización intervienen en esta fase del proceso administrativo ya que, es en donde se determina quién y cómo va hacer cada cosa.⁴⁴

En la **dirección**, se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sean tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas.⁴⁵

Por lo anterior, podemos decir que esta fase se divide en cuatro partes: **delegación, autoridad, comunicación y supervisión**, mismas que son compartidas por la tercerización.

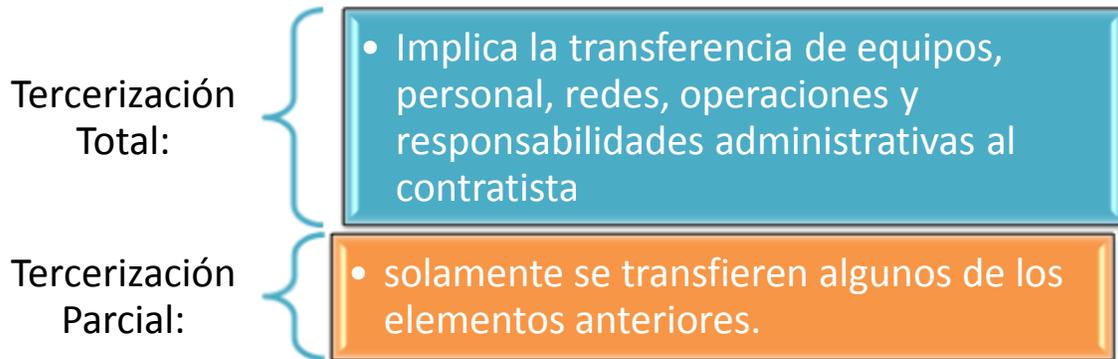
Por último, en el **control** que es en donde se miden los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes,⁴⁶ también está presente la Tercerización, ya que de ahí que las organizaciones se encuentren satisfechas con los resultados y continúen implementando la Tercerización.

⁴⁴ Ibidem. Pp. 277

⁴⁵ Ibidem. Pp. 384

⁴⁶ Ibidem. Pp. 440

2.3 ALCANCES DE LA TERCERIZACIÓN



2.4. VISIÓN DE LA TERCERIZACIÓN

2.4.1 TÁCTICO

Esta concepción limita la definición a la transferencia de funciones internas de una empresa a un proveedor externo buscando aumentar la eficacia, definida como reducción de costos.

Es utilizado como un mero servicio para la gestión de activos.

La razón para explicar la tendencia hacia al outsourcing operativo es la relación costo-beneficio.

Las compañías evalúan esta posibilidad para determinar si los costos operativos corrientes podrán ser reducidos y para progresar técnicamente⁴⁷.

⁴⁷ Gambier, Alfredo y Casella, Daniel Alejandro; *El outsourcing informático*.

Esta forma de hacer outsourcing ve a la tercerización como un método de racionalizar y optimizar el gasto.

El outsourcing táctico busca la consecución de **resultados a corto plazo**. Es sólo una relación pura de cliente - proveedor, para resolver tareas repetitivas y rutinarias del día a día.

Los riesgos operativos corren por cuenta del proveedor, del resto se hace cargo la organización. El proveedor se limita sólo a ofrecer solución a aquellas tareas de la empresa cliente que no resultan críticas del negocio y en las que está especializado.

VENTAJAS TÁCTICAS

- Hay una reducción de los costos fijos, convirtiéndose en variables. La reducción de costos se logra por obtener precios de compra inferiores a los costos internos generados por hacer la actividad en la propia empresa. En algunas operaciones la reducción resulta fácilmente cuantificable mientras que en otros casos (como las operaciones altamente integradas con gran variedad de actividades diferentes) la verificación es más compleja. La tendencia es quitar rigidez a la empresa tratando de convertir a la mayoría de los costos en rubros variables para volverla flexible y que sea menos vulnerable en el mercado.
- Mejora continua medida en términos de calidad y de costo.
- Acceso a los recursos necesarios de forma rápida y sin inversión.
 - Se puede disponer de fondos de capital al reducir las inversiones en funciones que no tienen que ver con la razón de ser de la compañía.
- Puede producir la generación de efectivo, si como parte de la transacción se transfieren ciertos activos (como ser equipos, vehículos y licencias usadas en las actividades cedidas) al proveedor.
- Incremento del rendimiento de los factores empleados al ser gestionados por especialistas en cada actividad.

2.4.2 ESTRATÉGICO

Es una evolución del outsourcing desde un enfoque táctico hacia un enfoque estratégico, donde se pretende ***afianzar la ventaja competitiva a largo plazo.***

Así comienza a existir la idea de tercerización para tareas y funciones gerenciales. Puesto que existe contratación de ejecutivos en forma part-time, que prestan sus conocimientos, experiencia y servicios a las organizaciones sin pertenecer a la estructura formal de la empresa.

Comienzan a verse las "core organizations". Organizaciones que tienen la característica de no contar con niveles gerenciales en funciones específicas, sino que dividen a sus organizaciones en procesos centrales dirigidos por grupos multidisciplinarios.

Esta herramienta estratégica sirve para optimizar el retorno de las inversiones a largo plazo, ganar flexibilidad y mejorar la posición competitiva de una empresa.

Se pasa así de una mera *relación cliente - proveedor* entre la empresa suministradora del servicio y la empresa destinataria, a una relación *partnership*, es decir, un vínculo de asociación más profunda, conforme aumenta la interdependencia entre la función externalizada y el resto de los procesos del negocio.

Para que este tipo de outsourcing tenga éxito, tanto la empresa cliente como el outsourcer deberán establecer una estrecha relación y trabajar conjuntamente, conocer las necesidades mutuas, compartir los beneficios y el riesgo. Por lo que, tanto el outsourcer como el cliente tendrán que entender su carácter de complementarias y asumir que cada una comparte con la otra ciertas decisiones.

Otras características de la relación partnership son:

- Los miembros de la alta gerencia se reúnen en forma regular.
- Los pagos se relacionan con los resultados del negocio o con un nivel específico de desempeño, más que con volúmenes fijos de trabajo.
- Un contrato a cinco o más años.
- Participación en la planeación estratégica del otro.
- Dificultad para distinguir al personal de cada compañía.
- El socio no se selecciona en base a concursos (como si ocurre en el outsourcing táctico).
- Cada socio busca formas para reducir los costos totales.
- Cada socio agrega valor en forma real.

Comparación

	Tercerización Táctica	Tercerización Estratégico
Alcance	Técnico	Estratégico
Interdependencia	Escasa	Profunda
Tipo de Relación	Proveedor	Socio

VENTAJAS ESTRATÉGICAS

- Incremento del tiempo de la dirección para concentrarse en el desarrollo de aptitudes que afianzan la ventaja competitiva y que, consecuentemente, proporcionan barreras contra los competidores presentes y futuros.
- Acceso a capacidades de primera línea y al valor agregado de experiencias relevantes, así como a los últimos avances tecnológicos gracias a la especialización de los proveedores de servicios.
- Posibilidad de beneficiarse de la reingeniería de procesos sin necesidad de acometer dicha reingeniería internamente.
- Oportunidad para el personal involucrado: trabajar con una empresa de primera línea en el desarrollo del servicio objeto de outsourcing, brindándole oportunidades de desarrollo profesional.
- Transformación de un centro de costo interno en un centro de servicio que puede responder de forma más proactiva a las exigencias de la empresa ante los retos del mercado.
- Alineación de los objetivos del nuevo centro de servicio con los de la compañía.

2.4.3 DE TRANSFORMACIÓN

Tradicionalmente el externalizar servicios (*outsourcing*) ha consistido en contratar a un proveedor para que proporcione apoyo a las actividades de negocio, a menor coste que internamente y con mayor calidad. Externalizar servicios conlleva establecer con el proveedor una larga relación (más de cinco años) debido a que, por la naturaleza de las prestaciones, es necesaria una permanencia para obtener las ventajas esperadas. Asimismo implica poner al proveedor muy cerca de las necesidades de la empresa, mucho más que en una contrata de servicios.

En Tecnologías de la Información (TI) la necesidad de hacer *outsourcing* es importante: son costosas en infraestructura física y recursos humanos, cambiantes, imprescindibles para el negocio, y no son el negocio en sí.

En la actualidad, las compañías se inclinan por la implantación del llamado *outsourcing* selectivo, en el que se cede a un proveedor un área o proceso determinado: la seguridad, la gestión de la infraestructura y redes, el mantenimiento y desarrollo de las aplicaciones, la atención al cliente o usuario, etcétera. No obstante, la propia evolución de estos servicios, según lo observado recientemente, señala que esta modalidad podría estar perdiendo terreno a favor del llamado *outsourcing* global, en el que la compañía externaliza la totalidad de sus funciones tecnológicas. Pese a que esta forma tiene el indiscutible atractivo de la facilidad de su gestión, presenta un mayor nivel de incertidumbre entre los responsables de TI, preocupados por la posible pérdida de control en funciones de importancia creciente para el buen funcionamiento del negocio de la compañía.

La necesidad de una mejora continua en un mercado global competitivo y del consiguiente incremento de eficiencia de la tecnología está provocando que los servicios de *outsourcing* evolucionen de manera que sean capaces de satisfacerla. Ya no basta con que los procesos de negocio se alineen con la tecnología, sino que es precisamente la tecnología la que debe adaptarse al negocio e, incluso, ser capaz de transformarlo. De esta forma surge el llamado *outsourcing* de transformación, cuyo objetivo principal es mejorar los procesos de negocio, apoyándose en la remodelación de la infraestructura tecnológica. En definitiva, con este novedoso enfoque, las TI dejan de ser el molde al que los negocios han de adaptarse para convertirse en servidoras de los mismos.

Las principales diferencias entre el *outsourcing* tradicional y el de transformación residen en que en este último se obliga al proveedor a una más amplia participación en el funcionamiento del negocio de la compañía, proporcionando soluciones que reviertan no sólo en el mantenimiento de la infraestructura del cliente, sino en su remodelación.

El *outsourcing* de transformación se presenta en dos variantes: transformación tecnológica y transformación de negocio.

En los proyectos de *outsourcing* de transformación tecnológica observados recientemente el proveedor ha adquirido los activos TI y empleado personal del cliente. Posteriormente, las aplicaciones de bajo riesgo han sido trasladadas a una nueva plataforma, desarrollada por el proveedor, mediante consolidación física o lógica y sustitución de la antigua arquitectura por una nueva, a fin de proporcionar un servicio mejorado. La nueva arquitectura se ha realizado a medida de las necesidades del negocio y previendo la evolución de las mismas. Los contratos se han diseñado con la suficiente flexibilidad para devolver infraestructura y funciones renovadas a casa del cliente, una vez completada la transición.

Pocas compañías han dado el salto cualitativo que supone el acompañar el *outsourcing* de transformación con una externalización del remodelado de procesos de negocio: el llamado *outsourcing* de transformación de negocio.

El primer objetivo de esta estrategia, según las prácticas de mercado observadas, ha sido entender qué procesos de negocio deberían ser reformados para que la organización ganase ventaja competitiva. De ahí se ha pasado a examinar las tecnologías y arquitecturas que podrían ser implantadas para soportar los nuevos procesos, y a diseñar el acoplamiento entre unas y otros. La estrategia con respecto a la arquitectura se ha apoyado en la consideración de mecanismos y métodos para facilitar cambios rápidos de mínimo coste, a través de sistemas abiertos, con máxima compatibilidad de elementos funcionales, mínima dependencia entre niveles de arquitectura y máxima reutilización, a fin de hacer posible el *plug and play* de los productos idóneos.

Las empresas saben que no es trivial realizar un *outsourcing* de transformación, sobre todo por la dificultad de conseguir un proveedor adecuado. Es asimismo complicado definir los servicios a externalizar, y los riesgos no son insignificantes:

- a) Ahorros que no se obtienen,
- b) Excepción por la forma de proporcionar el servicio

- c) Problemas para controlar al proveedor. Todo este panorama se complica por otros imprevisibles tales como las dificultades organizativas (a veces hay que reestructurar el área), problemas laborales (sindicatos), repercusiones que para los que toman la decisión podrían tener un fallo en costes o en calidad y, por supuesto, el gran trabajo que conlleva diseñar y llevar a cabo la estrategia.

Los casos en los que la implantación de la estrategia ha dado los mejores resultados han sido los de las empresas que han contemplado minuciosamente los siguientes aspectos:

- Toma de decisión sobre el *outsourcing* de transformación (se hace o no).
- Definición de los servicios idóneos.
- Elección del proveedor.
- Eliminación del riesgo laboral.
- Negociación de contrato adecuado.
- Elaboración y puesta en práctica de un modelo de gestión interno.
- Elaboración y puesta en práctica de un modelo de relación con el proveedor.
- Realización de un seguimiento de la prestación.

De la toma de decisión sobre la externalización de transformación depende todo. Para ello ha debido establecerse el balance realista de beneficios esperados: reducción de coste, incremento de calidad y alineamiento de TI con negocio. Un mal diseño de la estrategia implica necesariamente dificultades de ejecución, frecuente cambio de táctica y lucha continua contra malos resultados.

ELECCIÓN DEL PROVEEDOR

La adecuada elección de un proveedor es otro aspecto central para los objetivos que la empresa intenta conseguir con su estrategia de *outsourcing* de transformación. Se trata de un proceso de toma de decisiones para encontrar el suministrador que, con un mínimo riesgo, proporcione los beneficios que se establecieron como meta.

Para realizar una elección apropiada es necesario someter al posible proveedor a una evaluación que responda a criterios objetivos. Citamos a continuación los que han destacado como más relevantes en la elección de los mejores proveedores en los últimos contratos de *outsourcing* de transformación.

1. Responsabilidad en la gestión del sistema. Hace referencia al grado de compromiso que el suministrador de servicio mantendrá durante su relación contractual. Al aplicar este criterio se deberá tener en cuenta que la voluntad de colaboración del proveedor depende de las oportunidades que obtiene con el suministro y del retorno esperado de su inversión.
2. Flexibilidad para el crecimiento. Mediante este criterio se valora la capacidad del proveedor para ajustarse a la expansión del volumen de las actividades de la empresa. Depende del volumen de negocio del proveedor y de sus posibilidades de incorporar recursos humanos y técnicos.
3. Alineamiento con las estrategias competitivas de la empresa. Se encamina a determinar la forma en la que el proveedor ajustará la tecnología, bajo las directrices del cliente, a los distintos objetivos de negocio, a medio y largo plazo. Factores que inciden en ella son la renovación de procedimientos y la capacidad de innovación tecnológica del proveedor.
4. Control del suministro. Este criterio se orienta a evaluar cómo y en qué medida el suministro del proveedor podrá ser supervisado por el cliente. Se encuentra en estrecha dependencia con el criterio 1.
5. Calidad del servicio. Se juzga en este caso la probabilidad de que los niveles de servicio acordados sean cumplidos. Es dependiente de la experiencia del proveedor en proyectos similares y de la calidad de sus recursos humanos y técnicos.
6. Costes. Mediante este criterio se determina si los costes propuestos por el proveedor son:
 - a) generadores de notables ahorros para la empresa,

b) reales, en el sentido de haber tomado en consideración una buena estimación del crecimiento y de los costes retenidos. La capacidad de reducir costes depende de la ventaja comparativa del proveedor en el suministro del servicio.

7. Capacidad de transición. Al aplicar este criterio se evalúa la habilidad del proveedor para reducir al mínimo la inestabilidad que produce el cambio desde el anterior modo de suministro a la provisión externalizada. La capacidad de transición está muy relacionada con los conocimientos del proveedor sobre el negocio y el modo establecido de suministro de servicios.

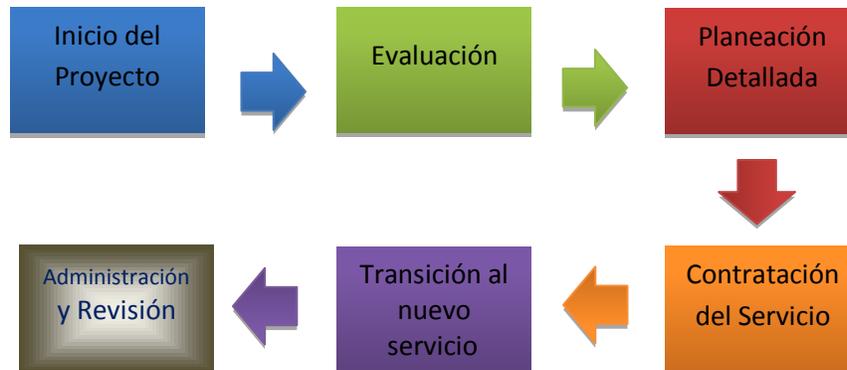
8. Capacidad de apoyo tecnológico. Es un aspecto relativo a la pericia del proveedor en detectar y comunicar al cliente -y, si está en sus manos, poner en práctica- la mejor orientación tecnológica para que las TI generen mayor eficacia en el negocio. La capacidad de apoyo tecnológico depende de la responsabilidad asumida en la gestión del sistema, del conocimiento del negocio del cliente y de la capacidad tecnológica del proveedor.

9. Libertad de relación. Se evalúa mediante este criterio la posibilidad de una ruptura de la relación del suministro con el proveedor en las mejores condiciones económicas y de retorno del servicio. Es un aspecto dependiente de las prácticas empresariales del proveedor al respecto.

10. Mejora tras el retorno de servicio. Hace referencia al valor añadido que consigue el cliente al final del contrato, en términos de plataforma y procedimientos mejorados, que puedan utilizarse para un suministro interno o externalizado con otro proveedor. Depende de las capacidades de renovación de procedimientos y de innovación tecnológica del proveedor

2.5 ETAPAS DEL PROCESO DE TERCERIZACIÓN

Este es un ejemplo sugerido por Brian Rothery del proceso de Tercerización.⁴⁸



- **INICIO DEL PROYECTO:**

¿Qué hace? En esta etapa se identifica el alcance de la Tercerización, se establecen los criterios, y los factores para la toma de decisiones iniciales, además se asignan los recursos para llevar a cabo el proyecto.

¿Cuánto tiempo? De dos a cuatro semanas.

¿Quién participa? La inicia el gerente ejecutivo o un miembro del consejo que este patrocinando el estudio de factibilidad.

¿Qué se entrega? Un documento que establece el alcance del proyecto y las cuestiones administrativas.

¿Qué se decide? Examinar los beneficios estratégicos.

- **EVALUACIÓN:**

¿Qué hace? En esta fase se examina la factibilidad del proyecto de Tercerización, se define el alcance y los límites del mismo e informa en que grado este puede satisfacer los criterios establecidos.

⁴⁸ Brian Rothery e Ian Robertson, Outsourcing, Ed. Limusa, México 1996, Pp. 210-214

¿Cuánto tiempo? De cuatro a seis semanas.

¿Quién participa? Un pequeño equipo encabezado por el patrocinador y por lo menos un gerente de cada función.

¿Qué se entrega? Un estudio de factibilidad o de otro tipo.

¿Qué se decide? Si se debe llevar a cabo o no el proyecto.

- **PLANEACIÓN DETALLADA:**

¿Qué hace? Se establecen los criterios para la licitación, se definen con detalle los requisitos y se 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.

¿Qué se entrega? Un plan para el proceso de licitación, incluyendo toda la documentación y descripción de los servicios.

¿Qué se decide? A los concursantes, los criterios y las medidas de desempeño.

- **CONTRATACIÓN DEL SERVICIO:**

¿Qué se hace? Se selecciona a un contratista como resultado del proceso de licitación, se identifica un proveedor de respaldo en caso de que existiese alguna falla con el contratista seleccionado.

¿Cuánto tiempo? De tres a cuatro meses.

¿Quién participa? El equipo de las anteriores fases, se pueden incluir asesores externos, los contratistas potenciales y sus socios.

¿Qué se entrega? Invitación al concurso, acuerdos del nivel del servicio, contratos y el plan de transferencia del servicio del subcontratista.

¿Qué se decide? La concesión del contrato, en donde se estipula el objeto del servicio, la duración y los criterios de evaluación de desempeño.

- **TRANSICIÓN AL NUEVO SERVICIO:**

¿Qué se hace? Se establecen los procedimientos para la administración de la función subcontratada. Se transfiere la responsabilidad formal de las operaciones en esa área, el personal y activos según el acuerdo.

¿Cuánto tiempo? De dos a tres meses.

¿Quién participa? En esta etapa participan el equipo central y el gerente de función que previamente se encargaba de la actividad subcontratada, además de los recursos humanos, usuarios, gerencias y personal del proveedor.

¿Qué se entrega? Documentación de los procedimientos de administración y revisión. Se entrega la responsabilidad formal al subcontratista.

¿Qué se decide? Procedimientos de terminación. Fecha de entrega del servicio.

- **ADMINISTRACIÓN Y REVISIÓN:**

¿Qué se hace? Se revisa el contrato en forma regular, comparándolo con los niveles de servicio acordados, se plantean negociaciones para tomar en cuenta cambios y requerimientos adicionales.

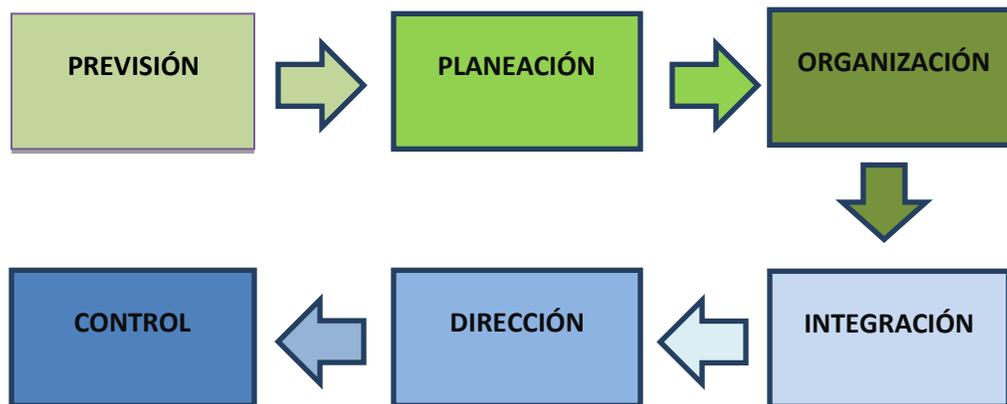
¿Cuánto tiempo? De uno a cinco años, dependiendo de la duración del contrato. Normalmente es de tres a cinco años.

¿Quién participa? El representante del contratista responsable de la entrega del servicio, el representante de la función del usuario, el responsable de la administración del contrato y del proveedor.

¿Qué se entrega? Un servicio administrado y revisiones regulares al mismo.

¿Qué se decide? La continuación del contrato de acuerdo a los resultados.

2.6. ETAPAS SUGERIDAS PARA EL PROCESO DE TERCERIZACIÓN



Lo primero a tener en cuenta es que antes de tomar una decisión tan importante como implementar este sistema (Tercerización) hay que conocer que hace diferente a la organización de su competencia, lo que va a permitir no ponerla en riesgo dejando esas áreas en manos de terceros y así perder ventajas competitivas.

A continuación propongo la metodología para implementar con éxito la Tercerización en una organización, basándose en el Proceso Administrativo según el criterio de Agustín Reyes Ponce:

- **PREVISIÓN:** ¿Qué debe hacerse y cuándo? La podemos definir como el elemento de la administración en el que con base en la consideración de las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que permitirá realizar los objetivos de esa misma empresa.⁴⁹

Ya que se ha detectado la necesidad y se ha decidido usar el método de Tercerización en la organización, entra en acción un paso determinante dentro del proceso y muy difícil ya que es aquí en donde la Junta Directiva debe decidir cuales funciones de la empresa, deberán

⁴⁹ Reyes Ponce Agustín, Administración Moderna, Ed. Limusa, México D.F. 2003 Pp. 182.

transferirse a terceros, así como los objetivos al implementar el sistema de Tercerización en la organización.

Para llevar a cabo una buena previsión en la tercerización es indispensable:

- a) Fijar los objetivos.
- b) Identificar las ventajas y desventajas del método de tercerización, y así detectar que ayuda u obstaculiza la búsqueda de esos objetivos.
- c) Contar con diferentes alternativas de proveedores de Tercerización, para así con base en su experiencia, elegir al proveedor que asegure el logro de los objetivos trazados.

En esta etapa también se pretende tener conocimiento de situaciones futuras para ayudar al logro de los objetivos, con la mayor confiabilidad posible.

Las previsiones en la Tercerización deben realizarse tomando en cuenta que nunca alcanzarán certeza completa, ya que siempre existe un riesgo, pero la probabilidad de alcanzar los objetivos será mayor cuanto más pueda apoyarse en experiencias pasadas, propias o ajenas, esto tanto el proveedor de Tercerización como de la empresa-cliente e incluso la competencia.

En la previsión se dan tres situaciones básicas.

- a) **Certeza**: Excluye el temor de equivocarse. A esta certeza se llegará cuando con ayuda de un buen análisis del proveedor de Tercerización se adquirirá seguridad para alcanzar los objetivos que difícilmente se verán frustrados.
- b) **Incertidumbre**: Esta solo se da cuando no se es capaz de llegar a conclusión alguna sobre lo que podrá ocurrir en un determinado caso o aspecto.
- c) **Probabilidad**: Aun sin haber seguridad sobre el sentido en que ocurrirá un hecho (objetivo) el proveedor de Tercerización debe dar motivos serios y fundados para que este ocurra.

Por los anterior, en esta fase la parte central es fijar los objetivos para así por medio del proveedor de Tercerización sean alcanzados.

Un objetivo, es la idea de algo hacia lo cual se lanzan o dirigen las acciones; un objetivo representa lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado del proceso administrativo y en este caso la Tercerización.

La importancia de definir objetivos es clara y definitiva, ellos dan su razón de ser de la empresa.

Los objetivos tienen que venir antes de todos los demás actos administrativos; son el punto de partida de toda la administración.

Al describir los objetivos que se pueden alcanzar con apoyo de la Tercerización, se deben establecer los límites dentro de los cuales se piensan alcanzar. Así como aplicar las seis preguntas que plantea Agustín Reyes Ponce: ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Quién?, ¿Dónde?, ¿Cuándo?, y ¿Por qué?, para poder determinarlos con mayor precisión:⁵⁰

a) ¿Qué?: que es lo que se pretende alcanzar implementando el método de Tercerización y se puede complementar con la pregunta ¿Cuánto? El costo que genera el método.

b) ¿Cómo?: Como el proveedor de Tercerización pretende alcanzar el objetivo.

c) ¿Quién?: Que departamento o sección de la organización será trasladado al proveedor de Tercerización y que proveedor se eligió.

d) ¿Dónde?: Si el proveedor de Tercerización dará el servicio dentro o fuera de la empresa cliente o incluso en el extranjero.

e) ¿Cuándo?: En qué tiempo el proveedor de Tercerización debe llegar a los objetivos planteados (Corto, mediano y largo plazo).

f) ¿Por qué?: Identificar si es realmente una ventaja competitiva usar el método de Tercerización, o si la empresa lo requiere.

En conclusión la previsión en la Tercerización estudia lo que debe hacerse y las condiciones en que debería desarrollarse la futura acción. Por lo tanto, la previsión jamás será una profecía, sino una reducción del riesgo debido a los factores imprevistos.

⁵⁰ Ibidem Pp. 94

- **PLANEACIÓN:** ¿Dónde y Cómo? Mientras la Previsión estudia “lo que puede hacerse”, prevé las condiciones en que deberá desarrollarse a futura acción administrativa con base en esas previsiones, la planeación fija con precisión “lo que va hacerse”.

Por lo tanto, la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y los tiempos necesarios para su ejecución,⁵¹ siempre basado en la visión, la misión, los objetivos, las estrategias y políticas de la organización.

La importancia de la planeación en la Tercerización.

- a) Porque para lograr el objetivo se necesita primero hacer planes sobre la forma como esa acción (objetivo) habrá de coordinarse.
- b) Sin planes se trabaja sin rumbo, completamente a ciegas.
- c) Permite enfrentar a las contingencias que se presenten, con las mayores posibilidades de éxito, eliminando la improvisación.

La planeación en la Tercerización permite tener:

- a) **Precisión.** Se va a regir mediante acciones concretas, sin eventualidad.
- b) **Flexibilidad.** Todo plan debe dejar margen para los posibles cambios que surjan en este; flexible es lo que tiene una dirección básica, pero que permite pequeñas adaptaciones.
- c) **Rentabilidad:** La Tercerización permite lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige; hace que los resultados sean superiores a los gastos que genere adquirir un proveedor de Tercerización.
- d) **Mejor participación de los empleados:** El proveedor de Tercerización se compromete a que los empleados alcancen los objetivos organizacionales, aunado a que cuentan con mano de obra calificada para ello.

⁵¹ Ibidem Pp. 244

Las técnicas para formular planes suelen ser las más abundantes y diversificadas dentro de todas las etapas de la administración y la Tercerización no queda exento de ello.

Para que la Tercerización tenga éxito en su planeación la empresa cliente lo debe proveer de abundante información entre las que destacan:

- a) Manuales de objetivos y políticas, de producción, entre otros.
- b) Diagramas de procesos y de flujo, que sirvan para representar, analizar y mejorar sus procedimientos.
- c) Presupuestos y Pronósticos.
- d) Así como la información específica que requiere la actividad a subcontratar por Tercerización.

- **ORGANIZACIÓN:** ¿Quién y Cómo va hacer cada cosa? Son las funciones que se estiman necesarias para lograr los objetivos, se indican las responsabilidades asignadas a los involucrados a ejecutar las funciones respectivas, en este caso al proveedor de Tercerización. Ya detallado el proyecto, se da paso a la asignación de tareas.⁵²

La importancia de la organización en la Tercerización:

- a) La Organización por ser el elemento final del aspecto teórico, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han diseñado.
- b) Une los aspectos teóricos con los prácticos, es decir, lo que ya se recopiló y analizó, con lo que se debe ser y lo que es.

Los objetivos de la fase organización en la Tercerización pueden clasificarse en básicos y secundarios. Dentro de los básicos se encuentran:

⁵² Ibidem Pp. 276.

- a) Suplir limitaciones: Ninguna entidad puede bastarse por sí misma para satisfacer todas sus necesidades, ya que requiere coordinarse con otras organizaciones, en este caso proveedores de Tercerización.
- b) Comunicar: por medio de la Tercerización los pensamientos, ideas, experiencias, por parte de los empleados se pueden recopilar y canalizarlas con la empresa cliente para mejoras en está.
- c) Lograr la eficacia de la acción con la mayor eficiencia posible: la eficacia consiste en lograr los objetivos, mientras mejor sea la organización se lograrán los objetivos de la empresa cliente en mejores niveles y condiciones, con menor esfuerzo.

Los objetivos secundarios son:

- a) Aumentar capacidades: debido a que la empresa cliente puede incluso ceder personal al proveedor de Tercerización, las habilidades que cada empleado posee rendirán más al ser combinadas de manera eficiente con los demás empleados.
- b) Aprovechar los conocimientos acumulados en el pasado: El proveedor de Tercerización a lo largo de sus experiencias con otras organizaciones a las que les haya dado el mismo servicio o similar, puede transmitir este conocimiento para el logro de los objetivos.
- c) Ahorrar tiempo: la Tercerización permite ahorrar tiempo ya que se encarga de coordinar perfectamente las tareas.
- d) Favorecer la especialización: La Tercerización no solo permite sino que exige, que cada trabajador se especialice en su actividad, lo que conlleva a un beneficio de mayo eficiencia y eficacia.

La organización en la Tercerización permite tener:

1.- Especialización: al delegar la empresa clientes, funciones o tareas, la Tercerización permite dedicar a cada empleado a una actividad cada vez más limitada y concreta, y con ello obtener mayor eficiencia, precisión y destreza.

2.- Unidad de mando: La Tercerización permite que para cada función exista un solo mando, esto es, al contratar la empresa cliente los servicios de Tercerización, le otorga a este el poder de ordenar sobre las actividades subcontratadas.

3.- Autoridad-Responsabilidad: Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al proveedor de Tercerización, estableciendo al mismo tiempo la autoridad correspondiente al mismo.

4.- Dirección-Control: La Tercerización fija los controles adecuados para asegurar los resultados, esto para corregir posibles errores, orientar e incluso remover al trabajador que no esté funcionando.

5.- Definición o Redefinición de puestos: La empresa cliente da al proveedor de Tercerización la información detallada de sus puestos a subcontratar, y este redefine las actividades y responsabilidades que corresponden a cada puesto.

- **INTEGRACIÓN:** Son los elementos materiales y humanos que llenan los cuadros teóricos formados por la planeación y la organización. Es el inicio de la parte dinámica, lo que ya existe.⁵³

Es en esta fase en donde la Tercerización ya que obtuvo y articuló los elementos materiales y humanos de la empresa cliente, que en las etapas de planeación y la organización señalaron como necesarios los va a integrar a este modelo.

De acuerdo con la definición la integración de los empleados abarca:

- a) Selección: Aquí el proveedor de Tercerización es el responsable de escoger los elementos humanos apropiados a las tareas encomendadas.
- b) Desarrollo. En esta etapa el proveedor de Tercerización capacita, adiestra y forma a los elementos humanos.

Por lo tanto la Tercerización en la integración se encarga de:

⁵³ Ibidem, Pp. 336

- a) La adecuación de los empleados a sus funciones: estos deben reunir los requisitos para desempeñar adecuadamente sus funciones; la Tercerización adapta a los empleados a las funciones del puesto, y no las funciones a los empleados, esto es, el hombre adecuado para el puesto adecuado.
 - b) Proveer los elementos: esto es a proporcionar a cada empleados subcontratado de lo necesario para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones de su puesto; estos pueden ser elementos materiales como instrumentos, materias primas, tecnología, entre otros, así como elementos administrativos.
 - c) Introducción adecuada: el proveedor de Tercerización se encarga de integrar a los empleados a sus tareas, con especial cuidado, ya que sabe que esta técnica genera grandes rendimientos, debido a que el trabajador recibe una amplia explicación de sus tareas y esto hace que el empleado conozca su trabaja incluso antes de ponerlo en práctica.
- **DIRECCIÓN:** Es donde se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumpla en la forma adecuada todas las ordenes emitidas.⁵⁴

La Tercerización en la dirección, es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada uno de los miembros u empleados, con el fin de que el conjunto de ellos realice del modo más eficaz los planes señalados.

La dirección en la Tercerización comprende las siguientes etapas:

- a) Delegación: Tomando en cuenta que administrar es hacer a través de otros, al delegar a un proveedor de Tercerización ciertas actividades se respeta este principio.

⁵⁴ Ibidem. Pp. 384

- b) Comunicación: Se encarga de informar todo lo que debe conocerse respecto a las funciones y pueda existir un control de éstas. También informa a la empresa cliente sobre estos controles.
- c) Autoridad: Aquí se toman decisiones, por lo cual es muy importante precisar hasta qué punto llega el nivel de mando que la empresa cliente transfiere al proveedor de Tercerización.
- d) Supervisión: Revisar esporádicamente si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y ordenado.

Con una buena ejecución de la dirección, el logro del fin común se hará más fácil cuanto mejor se logren coordinar los intereses de grupo y aún individuales de quienes participan en la búsqueda de aquel.

El gran reto de la Tercerización es lograr que todos los empleados persigan el interés común, haciendo que vean que de esta manera se obtienen también sus fines particulares.

En la dirección, los conflictos que aparezcan se resuelven lo más pronto posible y de modo que no haya disgustos entre las partes (empresa cliente y proveedor de Tercerización), estos deben ser aprovechados, ya que pueden significar incluso un nuevo giro a lo planeado, en determinadas situaciones.

- **CONTROL:** Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.⁵⁵

⁵⁵ Ibidem. Pp. 440

El control en la Tercerización puede comprender tres etapas:

- a) Establecimiento de estándares y controles: ya que sin estos es imposible hacer comparaciones de los resultados, estos estándares deben de ser precisos y cuantitativos.
- b) Operación de los controles: es una función propia de los técnicos especialistas en cada una de sus tareas.
- c) Evaluación de resultados: aquí se miden los resultados y se comprueban si se obtuvieron conforme a lo planeado, aquí se analizan los hechos (resultados), se interpretan y se adoptan nuevas medidas para el futuro.

El control puede servir para lo siguiente básicamente:

- a) Para dar seguridad en la acción seguida.
- b) En su caso, corregir los defectos del modelo de Tercerización.
- c) Mejorar los resultados obtenidos.
- d) Dar lugar a una mejor y nueva planeación, de ser necesario.

Por todo lo anterior podemos sintetizar que:

ETAPA	IMPORTANCIA
Previsión y Planeación	El proveedor de Tercerización define lo que “ha de hacerse”, Esto es solo lo que puede hacerse, no definitivamente lo que debe hacerse.
Organización e Integración	El proveedor de Tercerización define “el cómo va hacerse”. Es la unión de lo teórico con lo práctico, una vez recabada la información se aplica para ser convertido en hechos reales y concretos.
Dirección y Control	Aquí el proveedor de Tercerización por un lado ve que se haga lo planeado y con el control analiza como se hizo

Elementos de la Administración de Tercerización

FASE	ELEMENTOS	ETAPAS
MECÁNICA	1.- Previsión	<ul style="list-style-type: none"> • Fijar los Objetivos. • Identificar las ventajas y desventajas de Tercerización. • Poseer de diferentes alternativas de proveedores de Tercerización.
	2.- Planeación	<ul style="list-style-type: none"> • El proveedor de Tercerización recaba información proporcionada por la organización. • Plantea Estrategias y Tácticas. • Se fija el curso de acción que ha de seguirse, basado en la misión, visión, políticas y objetivos de la organización.
	3.- Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Se detalla lo señalado en la Previsión y la Planeación. • Se asignan las responsabilidades y tareas del proveedor de Tercerización
DINÁMICA	4.- Integración	<ul style="list-style-type: none"> • Los elementos materiales y humanos son integrados al modelo de Tercerización. • Es la adaptación de los empleados de Tercerización a sus funciones. • El proveedor abastece a sus empleados de los elementos materiales para desarrollar su puesto
	5.- Dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar, coordinar y vigilar las acciones para el logro de los objetivos conforme a lo planeado. • El proveedor de Tercerización mediante la autoridad, la comunicación y la supervisión logra que sus trabajadores persigan y alcancen los objetivos planeados.
	6.- Control	<ul style="list-style-type: none"> • Se establecen estándares y controles. • Se evalúan los resultados para corregir, mejorar y formular nuevos planes.

2.7 CARACTERÍSTICAS E IMPORTANCIA DE LA TERCERIZACIÓN

La globalización de los procesos económicos ha favorecido el incremento que están teniendo los servicios de Tercerización, ya que las empresas están obligadas a mejorar la eficiencia de sus procesos y optimizar sus estructuras internas, única forma de mantener su competitividad en los mercados internos e internacionales.

Un servicio de Tercerización tiene un marco jurídico definido que las empresas involucradas deben conocer y cumplir, por lo cual, estos servicios necesariamente están soportados por contratos Inter Empresas que definen los términos en que se entregan los servicios, los compromisos asumidos tanto por el prestador como por la empresa que los recibe, y las sanciones en caso de incumplimiento.

El objetivo principal de una empresa que contrata un servicio de Tercerización es poder dedicar sus mejores esfuerzos y energía al foco central de su negocio.

Respecto al marco jurídico con que opera este tipo de servicios, es necesario destacar que su creciente, y cada vez más importante posicionamiento en el mercado, ha significado que las autoridades se preocupen por definir y regular su ámbito de acción.

Esto ha llevado a que se esté discutiendo en el Congreso un cuerpo legal con las disposiciones y normativas para que este tipo de servicios, lo que además de entregar un marco jurídico compatible con su importancia, posibilitará que se mantengan en este tipo de prestaciones solo aquellas empresas que demuestren un valor agregado y responsabilidad para estar en el mercado.⁵⁶

⁵⁶ Díaz Spataro Mariana. Outsourcing. Ad Qualite.Pp. 75

2.7.1. RELATIVA AL CONTRATO ENTRE LAS PARTES

La elaboración del contrato de Tercerización es compleja, puesto que debe establecer claramente las responsabilidades de ambas partes en cualquier aspecto, no solo 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 de 5 ó 7 años, siendo habitual un periodo 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 periodos 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.⁵⁷

2.7.2 RELATIVA A LA ORGANIZACIÓN DEMANDANTE DEL SERVICIO

Es una decisión estratégica para la organización, puesto que cede el total o parte de sus activos a la empresa de tercerización.

Permite el acceso a nuevas tecnologías y centrarse en la realización de actividades de mayor valor para la organización.

Permite a la organización alcanzar un mayor nivel de competitividad sin realizar inversiones en equipamiento tecnológico o en formación de personal propio.

⁵⁷ Ibidem Pp. 75-76

Transforma a nivel contable los conceptos de costos fijos en costos variables y las inversiones en gastos, desapareciendo los activos. Son menores los costos de operación y se evitan las decisiones de invertir en infraestructura.

2.7.3 RELATIVA A LA EMPRESA DE LA TERCERIZACIÓN

Tomar la decisión de contratar a una empresa externa mediante un contrato de Tercerización, es una decisión estratégica para la organización, puesto que cede el total o parte de sus activos a la empresa de Tercerización.

Permite el acceso a nuevas tecnologías y centrarse en la realización de actividades de mayor valor para la organización.

Permite a la organización alcanzar un mayor nivel de competitividad sin realizar inversiones en equipamiento tecnológico o en formación del personal informático propio.

Transforma a nivel contable los conceptos de costos fijos en costos variables y las inversiones en gastos, desapareciendo los activos. Son menores los costos de operación y se evitan las decisiones de invertir en infraestructura.

Adquiere un compromiso muy importante con la organización que la contrata, puesto que de ella dependerá que se proporcione un adecuado nivel de servicio.

El servicio prestado debe ser suficientemente flexible como para adaptarse a los cambios de negocio, organizativos o funcionales en la organización, así como al entorno tecnológico.

CAPÍTULO 3

EL CONTRATO DE TERCERIZACIÓN

3.1 DISTINCIÓN DE CONCEPTOS

3.1.1 TRABAJADOR

Según lo establece la Ley Federal del Trabajo (LFT), se entiende por relación laboral, cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario⁵⁸. Asimismo, se señala que contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario. La prestación de un trabajo y el contrato celebrado producen los mismos efectos.

La LFT regula las relaciones laborales, bajo el ideal de conseguir el equilibrio y la justicia social en el vínculo entre trabajadores y patrones. Se enfatiza que el trabajo es un derecho y un deber social que exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta, además de que debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el empleado y su familia.

Los postulados generales de las disposiciones laborales, reconocen claramente que en la relación laboral, confluyen dos fuerzas que llegan a ella en distintas circunstancias; es decir, no son iguales y por ello se pretende lograr el tan ansiado equilibrio entre ambas, mediante esta regulación.

La LFT en su artículo 8, define al trabajador como: “la persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado”, entendiéndose por trabajo toda actividad humana, intelectual o material, independientemente del grado de preparación técnica requerido por cada profesión u oficio. Se trata de una persona individualmente considerada, lo que implica

⁵⁸ Colección Fiscal IMCP, Outsourcing, Primera Edición Octubre 2011, P.p 41

que quien recibe el beneficio tiene sobre el que lo otorga, la facultad de mando en lo que al trabajador contratado se refiere; y el que presta el servicio tiene el deber de obediencia ante la persona para quien labora. De no reunirse ambas características, se estará en presencia de otras figuras reguladas por el derecho común.

En términos generales se entiende que el trabajador es la persona que está vinculada a otra por una relación laboral, incluyéndose en esta amplia acepción, incluso a quienes teniendo en apariencia un vínculo contractual de índole civil o mercantil, en realidad están inmersos en un trato de empleo al darse en la especie los requisitos para su existencia, con independencia de acto jurídico que le dé origen o la naturaleza económica del patrón.

El texto de la fracción I, artículo 12 de la ley concierne, en materia de seguridad social, se señala como primer grupo social sujeto de aseguramiento al régimen obligatorio, a los trabajadores en general; es decir, a quienes están contemplados en el apartado “A” del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. De igual forma se encuentran amparados en materia de seguridad social a los empleados contratados bajo otros esquemas; los servidores públicos federales por el ISSSTE, y en el caso de militares, el ISSFAM.

3.1.2 PATRÓN

La contraparte de todo vínculo laboral es el patrón, a quien el artículo 10 de la LFT define como: “la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores”. Es precisamente quien ejerce el poder jurídico de mando que crea la subordinación que los trabajadores deben a su patrón.⁵⁹

El poder jurídico de mando derivado de la subordinación es el elemento esencial de las relaciones de trabajo, por lo que para aclarar su alcance se citara la jurisprudencia donde se define propiamente la subordinación para efectos laborales:

⁵⁹ Ibidem, Pp.42

Registro No. 205158

Localización: Novena Época

Instancia: tribunales Colegiados de Circuito

FUENTE: Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta I

Mayo de 1995. Página: 289. Tesis: IV.2º. J/1 Jurisprudencia Materia(s): laboral

RELACION LABORAL. LA SUBORDINACION ES EL ELEMENTO DISTINTIVO DE LA.

El artículo 20 de la LFT, establece que por relación de trabajo debe entenderse la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario. Así, pues, la relación laboral tiene como elemento distintivo la subordinación jurídica entre patrón y trabajador, en virtud de la cual el primero se encuentra en todo momento en posibilidad de disponer del trabajo del segundo, quien a su vez tiene la obligación correlativa de acatar al patrón.

SEGUNDO TRIBUNAL DE COLEGIADO DEL CUARTO CIRCUITO.

Es importante señalar que el patrón lo es independientemente de cualquiera que sea el acto que le dé origen o de su naturaleza económica, aun cuando este en virtud de alguna ley especial esté exento del pago de contribuciones. Es importante señalar lo anterior, ya que en materia de seguridad social se menciona que puede considerarse patrón a “las unidades económicas sin personalidad jurídica”, que comprenden entre otras a los fideicomisos, condominios, copropiedades, asociaciones en participación y sucesiones que tengan trabajadores subordinados a su servicio o bajo su orden ya sean permanentes o eventuales

En este orden de ideas y retomando el citado tema de la Tercerización laboral, debido a la prestación de la fuerza de trabajo de un individuo, resulta obvio que también deberá existir una contraprestación por parte del patrón que, en este caso, será entendida como salario, remuneración o retribución, configurándose entonces la existencia de una relación del trabajo y por extensión, de un contrato.

Conforme a lo indicado en términos de la legislación laboral, el patrón podrá serlo de manera directa o como intermediario, tema que se toca a continuación.

3.1.3 INTERMEDIARIO LABORAL

La denominación de intermediario laboral obedece a lo señalado en la LFT en su artículo 12, donde lo define como: “la persona que contrata o interviene en la contratación de otra u otras para que presten servicios a un patrón”. Adicionalmente, la ley señala en su artículo 13 que no serán considerados intermediarios, sino patrones, las empresas establecidas que contraten trabajos para ejecutarlos con elementos propios, suficientes para cumplir las obligaciones que deriven de las relaciones de trabajo, en ese sentido, se menciona que en caso contrario serán solidariamente responsables con los beneficios directos de las obras o servicios, por las obligaciones contraídas con los trabajadores.⁶⁰

Por lo tanto, es importante tomar en cuenta que los intermediarios dejarán de serlo y serán considerados patrones, cuando cuenten con elementos propios suficientes para cumplir con las obligaciones que deriven de las relaciones con sus empleados y sean compañías establecidas que contraten trabajos para ser ejecutados en su nombre, ya que estos son elementos propios para responder a las obligaciones que se deriven de la relación obrero-patronal, como el pago de salarios, primas, aguinaldo, indemnizaciones, contribuciones y otros que se integren con el capital propio y suficiente de la empresa.

Por el contrario, si no se reúnen estas figuras o efectos, se está en presencia de intermediarios, solidariamente responsables con las personas para las que se ejecuten los servicios.

La intermediación vista actualmente desde el aspecto meramente económico y de subcontratación es el conjunto de acciones que tiene por objeto poner en contacto a los oferentes de trabajo con los demandantes de empleo para su colocación, generalmente con carácter de temporal, como ha sucedido en el entorno económico laboral de nuestro país.

Legalmente, el pronunciamiento de los tribunales con respecto de la responsabilidad que deriva de la intermediación laboral, es una interpretación sistemática de los artículos 12, 13, 15 de la LFT, permite concluir que la figura laboral del intermediario corresponde a aquella persona que

⁶⁰ Ibidem, Pp.43

no se beneficia con los trabajos que se le presten a otra por quien contrata, de allí que frente a los empleados deben responder los beneficios que se aprovechen del trabajo contratado por intermediación.

La ley establece una responsabilidad solidaria entre el que contrata y la persona que resulta directamente beneficiada con la obra o servicios que le son prestados por los trabajadores de aquella. Esta figura que contempla la responsabilidad solidaria de las empresas que obtienen ganancias aprovechándose del trabajo de diversas personas que prestan sus servicios a otras empresas, evita que los trabajadores sean defraudados por empresas que en muchas ocasiones tienen una vida efímera. Para que tenga aplicación la hipótesis contemplada en la ley, es requisito indispensable que la empresa contratista no disponga de elementos propios suficientes y ejecute obras o servicios para la empresa beneficiaria, o bien, que sus actividades principales estén dedicadas a esta.

3.1.4 EMPRESA

Aunque el concepto de empresa tiene varias acepciones y connotaciones, para cuestión laboral, la LFT estipula en su artículo 16 y enfatiza “para los efectos de las normas de trabajo”, lo siguiente:

Se entiende por empresa la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios y por establecimiento, la unidad técnica que como sucursal, agencia u otra forma semejante, sea parte integrante y contribuya a la realización de los fines de la empresa.⁶¹

Sobre este particular es pertinente aclarar que de acuerdo con la teoría del riesgo de empresas, la unidad económica de producción y/o distribución de bienes y/o servicios, será el patrón para todos los efectos de la ley y no las personas físicas que representen a esta unidad económica.

⁶¹ Ibidem, pp 45.

3.2 DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LAS PARTES

3.2.1 OBLIGACIONES DE LAS PARTES

Los contratos de prestación de servicios deben ser concretos y prever cualquier situación presente o futura que pudiera derivar de la ejecución del servicio, sin que ello implique un listado de situaciones posibles, atendiendo al tipo de servicio a contratar.

No obstante, existen situaciones previamente conocidas, como las obligaciones de las partes y/o situaciones previsibles que pueden regularse en el contrato, sobre todo en aquellos casos en que por primera vez se externaliza un servicio, y esto implica la transferencia de personal o de activos, aspectos relativos a propiedad intelectual o industrial, cuando el servicio implique el uso de licencias, procedimientos o productos patentados o el tratamiento de marcas.

Es decir, atendiendo a los antecedentes del caso concreto, así como la naturaleza del servicio, es necesario reconocer los posibles escenarios que pudieran generar consecuencias jurídicas para las partes.⁶²

3.2.2 OBLIGACIONES DEL PRESTADOR

Resulta relevante que si bien al seleccionar al prestador del servicio que se pretende externalizar, se evalúen elementos relacionados con costo, experiencia en el mercado, recursos técnicos, materiales y financieros, también se establezcan parámetros para valorar que este cuenta con elementos propios para cumplir con las obligaciones laborales ante los trabajadores y las autoridades fiscales como el IMSS y INFONAVIT.⁶³

Asimismo, debido a que los contratos de prestación de servicios implican obligaciones de hacer, en las que necesariamente interviene personal, se considera importante evaluar la forma en la que el proveedor da cumplimiento a sus obligaciones respecto al personal que participa, y de

⁶² Ibdem, pp 62.

⁶³ Ibdem, pp 62

esta manera se identifica si existe alguna practica de incumplimiento de las obligaciones laborales o de evasión fiscal.

3.2.3 OBLIGACIONES DEL CLIENTE

Pago de honorarios

La contraprestación por los servicios del prestador consiste en la retribución en dinero, denominada honorarios. Debe establecerse el monto de la retribución, su determinación y cálculo, así como la forma y plazos para el pago.

Cláusula de supervisión

Es importante apreciar que en el caso del cliente, la supervisión del servicio constituye un derecho mediante el cual se vigila el desarrollo de los trabajos para comprobar la calidad de las prestaciones, el cumplimiento de las características técnica estipuladas y los plazos para las etapas del trabajo o entregas parciales de productos. Esta supervisión garantiza el cumplimiento de las especificaciones del nivel del servicio.

Por lo tanto, en ningún caso dicha facultad de supervisión puede ser respecto a las labores desempeñadas por los trabajadores que intervienen en la ejecución del servicio, sino única y exclusivamente sobre el servicio recibido.⁶⁴

Por lo que los derechos y obligaciones más importantes tanto de la empresa cliente, como el proveedor de Tercerización son:

⁶⁴ Ibidem, pp 66.

DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LA EMPRESA CLIENTE:

<i>DERECHOS</i>	<i>OBLIGACIONES</i>
<ul style="list-style-type: none">a) Definir el objeto de Tercerización.b) Supervisar al proveedor de Tercerización.c) Ejercer sus derechos de propiedad intelectual.d) Exigir la exclusividad del proveedor de Tercerización.}e) Mantener la propiedad de los bienes trasladados al proveedor de Tercerización.f) Exigir la confiabilidad de la información proporcionada al proveedor de Tercerización.g) Coordinar la estrategia del negocio sin que esto cree una relación de subordinación del proveedor de Tercerización respecto a la empresa cliente.h) Obtener los resultados en los términos pactados.	<ul style="list-style-type: none">a) Determinar los alcances de la delegación de la actividad que realizara el proveedor de Tercerización.b) Proporcionar la información necesaria al proveedor de Tercerización para el cumplimiento de la prestación del servicio.c) Supervisar el cumplimiento de la actividad en los plazos pactados.d) Retribuir al proveedor de Tercerización.e) Cumplir con las demás cláusulas pactadas en el contrato de Tercerización.

3.2.4 OTRAS ESTIPULACIONES

Con las consideraciones apuntadas se establecen las condiciones de cada una de las partes; sin embargo, es necesario definir otro tipo de cláusulas complementarias que permitan una relación jurídica y comercial transparente.⁶⁵

VIGENCIA

Debido a que el contrato de prestación de servicios no tiene una regulación particular, no existe disposición que obligue a establecer un plazo para su ejecución. Por lo tanto, debe atenderse a la voluntad de las partes para determinar su vigencia y, en su caso, los supuestos de terminación anticipada o prórroga del contrato.

CLÁUSULA DE RESPONSABILIDADES

De acuerdo con la naturaleza de los servicios contratados es importante considerar que en la titularidad de las obligaciones derivadas del contrato de prestación de servicios, se establezca la responsabilidad en que incurre cada una de las partes por actos propios y eventualmente de terceros, en caso de que se permita la subcontratación.

PENAS CONVENCIONALES

En los contratos de prestación de servicios es factible establecer penas convencionales sobre situaciones ciertas, tales como el incumplimiento en el plazo de los servicios pactados o entrega de los resultados acordados. De la misma forma, en el caso de retraso en el pago, pueden pactarse intereses, ya sea una cifra específica, periódica o una tasa de interés moratorio.

Asimismo debe evaluarse si se establecen penas convencionales sobre hechos probables e inciertos que se traduzcan en incumplimiento de obligaciones secundarias como infracciones, falta de calidad u oportunidad en los resultados finales.

⁶⁵ Ibidem, pp 66.

CLÁUSULA DE GARANTÍAS

Es factible establecer garantías para cubrir eventuales responsabilidades y penalidades por moras u otros incumplimientos de carácter civil, laboral o fiscal. La forma de garantía que se utiliza con mayor frecuencia es la fianza.

CLÁUSULA SOBRE MODIFICACIONES AL CONTRATO

Bajo la premisa que durante la relación contractual pueden surgir algunas modificaciones al contrato, de manera anticipada puede pactarse en el mismo, la forma y términos para modificar cualquier obligación mediante convenio.

CLÁUSULA DE CONTRATACIÓN DE TERCEROS POR PARTE DEL PRESTADOR

Debido a que el contrato de prestación de servicios en esencia consiste en obligaciones de hacer y que, precisamente, el prestigio del prestador se selecciona para la prestación de los servicios, se considera que no debería autorizarse la subcontratación de terceros para la ejecución del trabajo.

Por el tipo de servicios de subcontratarse a terceros, el cliente debe conocer dicha situación y eventualmente autorizarla, así como el prestador tiene que asumir la responsabilidad frente al cliente por cualquier incumplimiento de obligaciones o retraso en el que incurra el tercero.

CLÁUSULA SOBRE SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS

En caso de diferencias de criterio sobre la ejecución o resultado del servicio objeto del contrato, así como del cumplimiento de cualquier otra obligación pactada por las partes, es importante establecer el mecanismo de solución de controversias y en su caso los tribunales componentes para la resolución de conflicto derivados del contenido e interpretación del contrato.

La contratación de terceros para la externalización de servicios es una práctica cada vez más frecuente, la cual debe evaluarse en aspectos como la relación costo-beneficio, organización, tecnología, personal y funcionamiento. Por ello, una vez que se decide la contratación, es necesario conocer al proveedor, celebrar un contrato de prestación de servicios acorde con la

realidad y administrar dicho documento en los términos convenidos por las partes, para mitigar cualquier riesgo económico o legal.

3.3 CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES DEL CONTRATO

Como ya se ha señalado, aun cuando no se ha aprobado el contrato de Tercerización, éste es un contrato en virtud del cual una de las partes se obliga frente a otra, a llevar a cabo un determinado suministro de bienes y prestar servicios concretos, percibiendo a cambio una remuneración.

Se trata de un contrato, en el que debe de establecer de forma clara si el cliente contrata una prestación de servicios o la ejecución d una obra determinada con un resultado concreto.⁶⁶

Por otro lado, el consentimiento en un elemento esencial del contrato que se integra por la manifestación de la voluntad de las partes, la cual debe exteriorizarse para que produzca consecuencias jurídicas. Es necesario que exista una oferta y una aceptación para que surja el consentimiento y, en consecuencia, nazca a la vida jurídica el contrato.⁶⁷

El artículo 1803 del Código Civil Federal establece que el consentimiento puede ser expreso o tácito. Será expreso cuando la voluntad se manifiesta verbalmente, por escrito, por medios electrónicos, ópticos o por cualquier otra tecnología o por signos inequívocos; será tácito, cuando resulte de hechos o de actos que lo presupongan o autoricen a presumirlo, excepto en los casos en que por ley o por convenio la voluntad debe de manifestarse por escrito.

Lo anterior es sumamente importante, ya que actualmente muchas relaciones jurídicas e encuentran sustentadas en ofertas comerciales, con su correspondiente aceptación a través de medios electrónicos o con el pago del servicio que presuponga la aceptación de la oferta, sin

⁶⁶ Del Peso Navarro Emilio. (2003). Manual de Outsourcing Informático. España: Díaz de Santos. pp.117

⁶⁷ IMPC, Outsourcing Prestación de servicios de personal y sus implicaciones en materia de seguridad social, México D.F. pp.58

que necesariamente se manifieste por escrito la voluntad de las partes ni exista algún documento que regule las características del vínculo jurídico entre las partes.⁶⁸

Son características estructurales del contrato de Tercerización las siguientes.⁶⁹

- a) Es un contrato nominado. Es un contrato de servicios o de obra.⁷⁰
- b) Es un contrato atípico (especial). Actualmente no está regulado legislativamente.
- c) Es un contrato de organización. Supone la redefinición de la estructura organizativa de la empresa cliente.
- d) Es un contrato de duración. Las prestaciones se extienden en el tiempo (tracto sucesivo) para la realización de las actividades delegadas.
- e) Es un contrato de resultados. El proveedor de Tercerización suele estar obligado a conseguir los resultados que inicialmente planteó la empresa cliente (como metas cuantificables en el mercado).
- f) Es un contrato principal. Goza de autonomía y está acompañado, más bien, de otros contratos, que son accesorios a él, como licencia de uso de marca o know-how.
- g) Es un contrato consensual. Al ser atípico, no existe solemnidad alguna para su celebración, siendo suficiente el acuerdo de voluntades de las partes contratantes.
- h) En un contrato con prestaciones recíprocas. La empresa cliente y el proveedor de Tercerización deben cumplir las respectivas prestaciones que se deben mutuamente.
- i) Es un contrato oneroso. El proveedor de Tercerización será retribuido por la actividad que realiza.
- j) Es un contrato de vinculación. La vinculación ocurre en el escenario económico y/o empresarial, puesto que en términos simples, tanto la empresa cliente como el proveedor de Tercerización apuntan a la realización de un mismo negocio con la división y consecuente especialización de tareas, pero si no existe dicha vinculación no perjudica la autonomía jurídica de los contratantes (quienes conservan su denominación, objeto, titular o titulares, plantel de trabajadores, derechos y obligaciones contraídas) y es que

⁶⁸ ibdem

⁶⁹ Daniel Echaiz Moreno, el Contrato de Outsourcing

<http://www.juridicas.unam.mx/publica/rev/boletín/cont/122/art/art6.htm>

⁷⁰ Del Peso Navarro Emilio. (2003). Manual de Outsourcing Informático. España: Díaz de Santos, pp.117

aunque el proveedor de Tercerización está obligado a entregar resultados, tiene pleno poder de dirección sobre aquella parte del negocio que le ha sido asignada.

3.4. CONTENIDO DEL CONTRATO

Es importante aclarar el extremo cuidado que debe tenerse al celebrar un contrato de Tercerización, pues este contrato supone transferir una actividad, incluyéndose información confidencial. Siendo ello así, es necesario atender particularmente a las siguientes cláusulas fundamentales:⁷¹

- a) El objeto. Aquí se indicará la actividad que realizará el proveedor de Tercerización durante la vigencia del contrato. Es un elemento relevante ya que si el objeto del contrato no se define correctamente se puede prestar a confusiones e incluso podría tener implicaciones legales.
- b) Las responsabilidades. El proveedor de Tercerización se obliga a un resultado, por lo que deben pactarse los estándares en los que se quieren aquellos resultados (calidad en el servicio), así como los plazos.
- c) El plazo. El plazo de duración y el plazo de preaviso para la renovación son fijados exclusivamente por las partes contratantes. Normalmente son 5 o 10 años y la renovación con 6 meses de anticipación.
- d) El conocimiento empresarial. La empresa cliente transferirá al proveedor de Tercerización parte de su conocimiento del negocio, por lo que se debe especificar que conocimiento está transfiriéndose y pactar la cláusula de confidencialidad.
- e) La exclusividad. Con el fin de que el proveedor de Tercerización no realice la misma labor para quien es directo competidor de la empresa cliente, como medida de protección por el know-how que se hubiese transferido, siendo necesario determinar quienes califican como su directo competidor.
- f) Los bienes. Los bienes de la empresa cliente que se necesitaran para la realización de la tarea recomendada.

⁷¹ Daniel Echaiz Moreno, el Contrato de Outsourcing
<http://www.juridicas.unam.mx/publica/rev/boletín/cont/122/art/art6.htm>

- g) La capacitación. La Tercerización ha servido para el improvement (mejora) de la empresa, sobre todo tratándose de mejoras en las tecnologías de la información; por lo que resulta conveniente incluir en el contrato la capacitación de los trabajadores de la empresa cliente.
- h) El traspaso de personal técnico. Los trabajadores de la empresa cliente que tengan pleno conocimiento del negocio que se va a delegar al proveedor de Tercerización podrían trabajar conjuntamente en las dos empresas.
- i) La inexistencia de relación de subordinación. Debe especificarse que no existe relación de subordinación del proveedor de Tercerización respecto a la empresa cliente ni viceversa.

Es relevante hacer hincapié en el objeto del contrato, el artículo 1824 del Código Civil Federal establece que son objeto de los contratos “la cosa que el obligado debe dar o el hecho que el obligado debe hacer o no hacer”⁷²

El objeto del contrato de la prestación de servicios previsto en el artículo 1827 del Código Civil Federal, menciona que el hecho positivo o negativo del contrato debe ser posible y lícito, en consecuencia en el caso de externalizar servicios, deben atenderse las necesidades del cliente, mismas que el prestador cubrirá en su totalidad y que en muchos casos, por la naturaleza de las obligaciones, pueden identificarse otro tipo de figuras jurídicas, o que ante la falta de precisión en la definición del contrato, el objeto sea distinto.

⁷² Código Civil Federal www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/2.pdf

3.5 BENEFICIOS DEL CONTRATO

Los beneficios que se obtienen con un contrato de Tercerización no son meramente jurídicos porque, al insertarse en la estructura organizacional del negocio, aquellos serán también de carácter económico.⁷³

En tanto, podemos mencionar los siguientes beneficios:

- a) Focalización al core business (núcleo del negocio).** Es, sin duda, el beneficio más notable del contrato de Tercerización porque, al transferirse un proyecto o una actividad productiva o de servicios, la empresa cliente puede dedicarse sin mayores preocupaciones a su core business, lo cual conlleva, a su vez, a otros beneficios como mayor rentabilidad, mejor calidad en el servicio, especialización de habilidades y adquisición de nuevas tecnologías o conocimientos, entre otros.
- b) Delegación de facultades.** El proveedor de Tercerización prestará servicios especializados para la realización de determinadas actividades, las que por ello mismo supondrán mayor rentabilidad y mejor calidad en el servicio.
- c) Transferencia de riesgo.** Con la delegación, la empresa cliente también transfiere el riesgo al proveedor de Tercerización, quien asumirá el costo que conllevaría la pérdida del negocio.
- d) Reducción de costos.** Los costos de la empresa cliente se reducen precisamente por la transferencia del riesgo al proveedor de Tercerización, al haber dejado en manos del experto aquella parte del negocio, que no forma parte de su core business.
- e) Estabilidad en el precio.** En tanto la empresa cliente ya no asume por sí misma la elaboración del producto o la prestación del servicio, cuenta con un precio invariable, acordado en el contrato de Tercerización con el proveedor de Tercerización.
- f) Maximización del capital.** Al reducirse los costos y estabilizarse el precio, la empresa cliente maximiza su capital al tener la posibilidad de destinar a este los mayores beneficios económicos obtenidos el negocio.

⁷³ Daniel Echaiz Moreno, el Contrato de Outsourcing
<http://www.juridicas.unam.mx/publica/rev/boletín/cont/122/art/art6.htm>

g) Diversificación. Desde la aparición del contrato de Tercerización, este se ha diversificado por diferentes mercados (uno de los más desarrollados es la India) y áreas (particularmente, la informática), existiendo actualmente diferentes modalidades.

3.6 MODELO DEL CONTRATO⁷⁴

1) Alcances. El contrato de Tercerización es aquel acuerdo de voluntades mediante el cual una empresa cliente encarga al proveedor de Tercerización la prestación de servicios especializados, en forma autónoma y duradera, que le permitirán la realización de su actividad principal.

2) Requisitos. El contrato de Tercerización constará en escritura pública y expresará cuando menos, bajo sanción de nulidad:

a) La denominación del proveedor de Tercerización.

b) La denominación de la empresa cliente.

c) El plazo del contrato y la fecha de entrada en vigencia.

d) La actividad que realizará el proveedor de Tercerización durante el contrato, indicando las tareas específicas.

e) Las responsabilidades asumidas por el proveedor de Tercerización así como los plazos en los que se deberán cumplir las tareas específicas.

f) El conocimiento que la empresa cliente está transfiriendo al proveedor de Tercerización, incluyendo de ser el caso la cláusula de confidencialidad.

g) Los bienes de la empresa cliente que el proveedor de Tercerización necesitará para la realización de su actividad.

h) Las condiciones en que el proveedor de Tercerización brindará capacitación a los trabajadores de la empresa cliente, de ser el caso.

i) Los trabajadores de la empresa cliente que se van a delegar al proveedor de Tercerización.

Podrá contener, además, los pactos lícitos que las partes contratantes estimen convenientes y que coadyuven a la ejecución del contrato de Tercerización.

⁷⁴ Daniel Echaiz Moreno, el Contrato de Outsourcing
<http://www.juridicas.unam.mx/publica/rev/boletín/cont/122/art/art6.htm>

3) Deber de información. El proveedor de Tercerización deberá informar periódicamente, según lo pactado, a la empresa cliente de las tareas realizadas en ejecución del contrato de Tercerización.

4) Protección del Know-How. El proveedor de Tercerización deberá mantener en reserva el know-how de la empresa cliente, de manera indefinida. De lo contrario conllevará una indemnización por daños y perjuicios a favor de la empresa cliente.

5) Deber de cautela. El proveedor de Tercerización deberá adoptar las medidas de seguridad necesarias para evitar que alguno de sus trabajadores emprenda un negocio similar al efectuado por la empresa cliente, aprovechándose del know-how de ésta. En todo caso, el daño causado por el trabajador del proveedor de Tercerización origina la responsabilidad solidaria pasiva de dicho trabajador y del proveedor de Tercerización frente a la empresa cliente.

6) Plazo para la renovación. Pactado en el contrato.

3.7. LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO Y LA TERCERIZACIÓN

Aunque la Ley Federal del Trabajo, no precisa el término de Tercerización, si habla de la subcontratación, en donde señala ciertas disposiciones con respecto a la subcontratación; la ley define a una tercera persona como Intermediario en el **artículo 12**, en el cual se dice:

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

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

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

Los trabajadores tendrán los derechos siguientes:

I. Prestarán sus servicios en las mismas condiciones de trabajo y tendrán los mismos derechos que correspondan a los trabajadores que ejecuten trabajos similares en la empresa o establecimiento; y

“Los intermediarios no podrán recibir ninguna retribución o comisión con cargo a los salarios de los trabajadores”

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

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

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

Estas disposiciones regulan la relación entre la empresa contratante, la Empresa prestadora del servicio de Tercerización, así como el trabajador

3.7.1. IMPACTO EN EL PERSONAL

La tercerización laboral, conocida dentro del mundo sindical como deslaborización del trabajo o subcontratación, es parte integral de la llamada flexibilización laboral, y es el fenómeno mediante la cual determinada actividad laboral, deja de ser desarrollada por los trabajadores de una empresa y es transferida para otra empresa o contratista.

Esta otra empresa o contratista es una tercera persona, que interviene en la producción o en la prestación de servicio, de ahí procede su nombre “Tercerización”.

Desde el punto de vista empresarial y neoliberal, la tercerización es un mecanismo para mejorar la competitividad de las empresas, mediante contratos con empresas especializadas, con los objetivos de reducir los costos del personal, contratar personal calificado, reducción de riesgos, y por esta vía elevar la competitividad económica empresarial. Normalmente las empresas argumentan la necesidad de aplicar esa flexibilización laboral, con el objetivo de generar más empleo. La idea del empresario consiste en que con el sueldo de un trabajador, se contraten a dos, así las empresas pueden contratar a más personal sin tener que incrementar sus nóminas y de esta manera aumentar sus utilidades.

Pero en la realidad, se eliminan los derechos laborales, se degrada la relación empleador-trabajador, no existe la estabilidad laboral de los trabajadores, genera inestabilidad, debido a que en cualquier momento puede acabar su contrato de trabajo, sin ningún tipo de reconocimiento o indemnización por despido injusto o terminación del contrato sin justa causa.

Esto provoca que el trabajador sea afectado a largo plazo, ya que no tendrá una jubilación, tampoco será acreedor aun crédito hipotecario, no cuenta con ningún tipo de protección para ser atendidos en alguna clínica del Seguro Social.

3.8 COMO 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, plantearse si realmente necesitan tener todos los procesos, dentro de sus compañías.⁷⁵

⁷⁵ Díaz Spataro Mariana, Outsourcing Guía Práctica de Técnicas y Estrategias, Ediciones de la U, Ed, Ad Qualite, p.57

La reingeniería ofrece a las empresas la oportunidad de considerar la Tercerización como una de las herramientas que pueden utilizar en el nuevo proceso.

Sin embargo, todavía hoy 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 la 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 por lo que toca a sus propias áreas.

Por la misma razón, la Tercerización puede ser una ruta más fácil que la reingeniería interna y puede abrir este callejón sin salida. De hecho, los proveedores de Tercerización o subcontratistas con frecuencia logran 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 la Tercerización 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.

CAPITULO 4

TERCERIZACIÓN EN LOS DIFERENTES SECTORES

El desarrollo de la globalización económica ha traído consigo la estandarización de los procesos productivos, la integración de los mercados financieros, el capital y el desarrollo de las compañías transnacionales.

El resultado ha creado un contexto de mercado en el que las tercerizaciones tienden a aumentar y a abarcar todos los sectores.

Desde hace años, compañías de diferentes sectores vienen practicando la tercerización como herramienta de utilidad para agilizar sus procesos, abarcar funciones en las que no están especializadas, rentabilizar sus recursos financieros y capitalizar los componentes humanos.

A las subcontrataciones más extendidas por su madurez en el mercado, como las empresas de asesoramiento contable y jurídico, consultoría, publicidad, servicios tecnológicos (informática, hosting, desarrollos, implantación de sistemas), call-center, logística, comenzamos a ver nuevas funcionalidades que comienzan a ser muy demandadas en diferentes sectores.

4.1. LA INICIATIVA PRIVADA

A nivel local, se pueden tercerizar casi todos los servicios de una empresa, desde el área de contabilidad, entregas del producto terminado, las impulsadoras o promotoras de venta en las empresas comerciales, la contratación de recursos humanos, la vigilancia, la limpieza. Cada vez más la empresa maneja un personal reducido como contratos directos y casi todas sus funciones son confiadas a las empresas subcontratadas.

La recién aprobada reforma laboral contiene limitantes excesivas al tema de Tercerización, mismas que arriesgan la operación de dicho esquema de contratación, señaló la iniciativa privada al respecto.

Dichos candados podrían impedir la actividad de este tipo de contrataciones no solo en empresas del ámbito informal, sino en aquellas que lo hace bajo todo el marco legal, opinó el Consejo Coordinador Empresarial (CCE).

"En el sector empresarial preocupan limitantes excesivas que quedaron en el tema de la tercerización. Estas podrían llegar a impedir que se realice esta actividad, lo que no sólo cerraría la posibilidad de cientos de miles de oportunidades de empleo, sino que acabaría con muchos puestos de trabajo que ya existen bajo esta modalidad de contratación, y que cumplen con las prestaciones de ley".

Hay que clarificar y eliminar candados innecesarios para un mecanismo de contratación que es válido, legal y con eficacia probada a nivel mundial.

Además la subcontratación no podrá realizarse en las actividades sustantivas que constituyan el objeto principal de la empresa. Y no podrá abarcar la totalidad de las actividades que se desarrollen en el centro de trabajo.

4.2 LA ADMINISTRACION PÚBLICA (FEDERAL)



El Estado es considerado también un gran tercerizador y esta actitud es lo que hace que se le vincule como un socio de los empresarios, ya que al tercerizar, no tiene la capacidad moral, ni jurídica para oponerse a este fenómeno.

Es la acción del gobierno al dictar y aplicar las disposiciones necesarias para el cumplimiento de las leyes y para la conservación y fomento de los intereses públicos y a resolver las reclamaciones a que dé lugar lo mandado. Es el conjunto de organismos encargados de cumplir esta función⁷⁶

La administración pública, en tanto estructura orgánica, es una creación del Estado, regulada por el derecho positivo y como actividad constituye una función pública establecida por el ordenamiento jurídico nacional. Pero tanto la organización como la función o actividad reúnen,

⁷⁶ Diccionario de la lengua española, Editorial Espasa-Calpe, decimonovena edición, Madrid 1990. Real Academia de la Lengua Española. P.26

además, caracteres técnico políticos, correspondientes a otros campos de estudio no jurídicos, como los de la teoría de la organización administrativa y la ciencia política. Por lo tanto la noción de la administración pública dependerá de la disciplina o enfoques principales de estudio (el jurídico, el técnico o el político), en virtud de no existir, como ya lo hemos señalado, una ciencia general de la administración pública capaz de armonizar y fundir todos los elementos y enfoques de este complejo objeto del conocimiento.⁷⁷

La administración pública es la organización que tiene a su cargo la dirección y la gestión de los negocios estatales ordinarios dentro del marco de derecho, las exigencias de la técnica y –last but not least- una orientación política.⁷⁸

En los términos de la clásica definición de Charles- Jean Bonnin, formulada a inicios del siglo XIX, la Administración Pública es “la que tiene la gestión de los asuntos respecto a las personas, de los bienes y de las acciones del ciudadano como miembro del Estado, y de su persona, sus bienes y sus acciones como incumbiendo al orden público”.

Estructura orgánica de la Administración Pública federal

El gobierno federal es “el poder público que emana del pueblo, por el cual ejerce su soberanía nacional y representa jurídicamente a la nación”. El gobierno está constituido por los Poderes de la Unión, para el ejercicio del poder público:

- Poder legislativo: integrado por la Cámara de Diputados, la Cámara de Senadores y la Comisión Permanente del Congreso de la Unión.

El art. 136 constitucional establece que las legislaturas de los estados también forman parte del poder legislativo federal. Excluyendo de manera tajante al distrito federal.

⁷⁷ Rodrigo Moreno Rodríguez. La Administración Pública Federal en México. Primera Edición. UNAM (Dirección General de Publicaciones). P.87

⁷⁸ Carrillo Flores, Antonio. La justicia federal y la administración pública, Editorial Porrúa, segunda edición, México P.10

- Poder judicial: integrado por la Suprema Corte de Justicia de la Nación, Tribunales Colegiados de Circuito, Tribunales Unitarios de Circuito y Juzgados de Distrito.
- Poder ejecutivo: representado por el Presidente Constitucional, apoyándose en la Administración centralizada y paraestatal, quien administra los fondos y recursos públicos y ejecuta los programas y acciones de gobierno.

La Administración Pública centralizada está conformada por la Presidencia de la República, las Secretarías de Estado, la Consejería Jurídica del Ejecutivo y la Procuraduría General de la República.

La Administración Pública federal se encuentra sectorizada por actividades, lo cual consiste en agrupar diversas dependencias y entidades por ramas de la actividad pública, atendiendo a las características de sus funciones y atribuciones.

La Administración Pública paraestatal está conformada por los Organismo Descentralizados, las Empresas de Participación Estatal, los Fideicomisos Públicos y las Instituciones Nacionales de Crédito.

- Organismos descentralizados: son unidades administrativas creadas por disposición del Congreso de la Unión o Decreto del Presidente de la República. Cuenta con personalidad jurídica y patrimonio propios y están orientados a la producción y explotación de los bienes y servicios que satisfagan necesidades y demandas sociales.
- Empresas de participación estatal: son instituciones en las que el gobierno federal es propietario de más del 50% del capital, en cuya constitución deben figurar acciones de serie especial que sólo el gobierno federal puede suscribir, teniendo además la facultad de nombrar funcionarios responsables de su operación, así como de vetar acuerdos de la Asamblea de Accionistas, del Consejo de Administración o del órgano de dirección correspondiente.

Existen también empresas de participación estatal minoritarias en las que el gobierno federal es propietarios de menos del 50% de capital, y en las que interviene mediante un comisario o representante que realiza labores de vigilancia.

El volumen de empresas en las cuales, mayoritaria o minoritariamente, tiene participación el gobierno federal, ha originado que para su mejor control, se clasifiquen en:

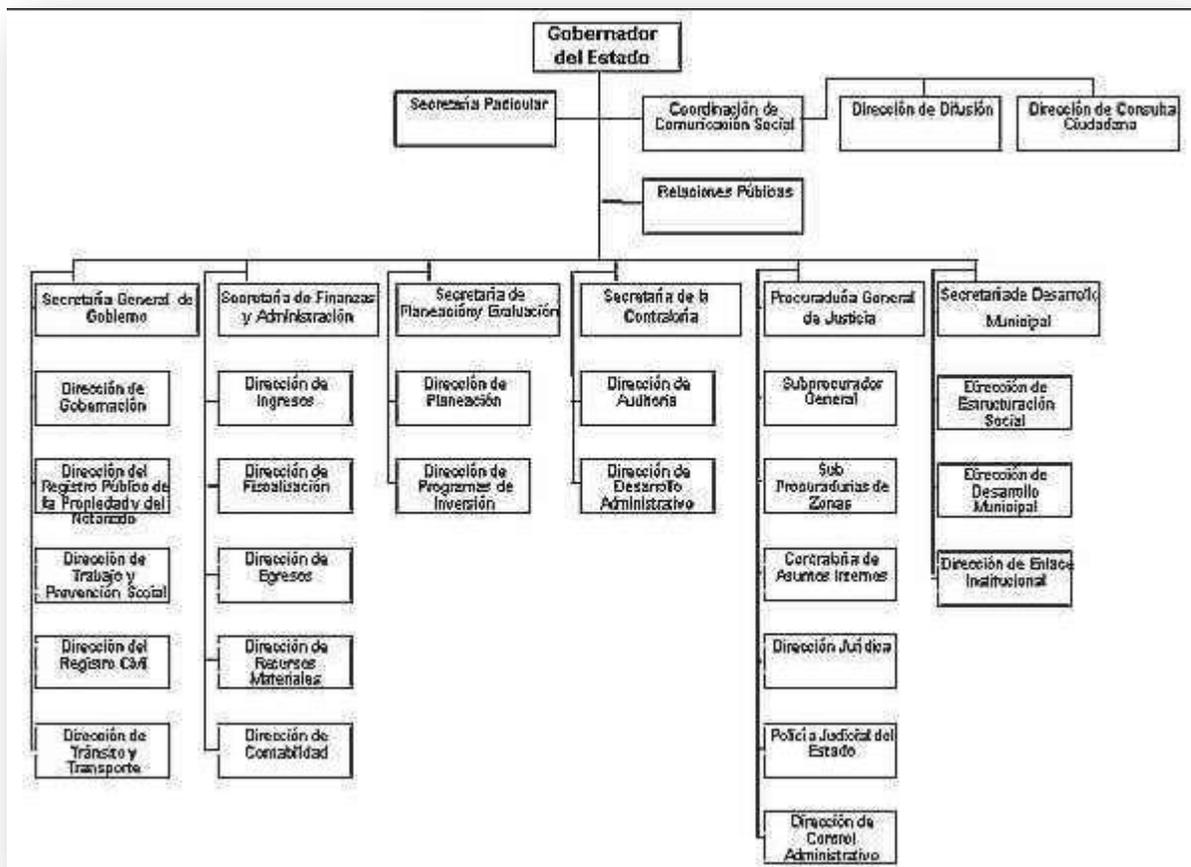
1) Sujetas a control presupuestal. Son empresas que por su participación en la economía del país, se consideran prioritarias y que los recursos totales que administran son muy elevados, justificando su control individual y específico en los presupuestos públicos.

2) No sujetas a control presupuestal. Son empresas que, comparativamente, manejan menos recursos y que representan un volumen muy elevado, difícil de controlar en lo individual. De acuerdo a sus actividades, se adscriben sectorialmente a las Secretarías de Estado correspondiente.

- Fideicomisos públicos: son organismos creados por el gobierno federal a través de los cuales, siguiendo la figura del fideicomiso en los que dichos organismos actúan como fiduciarios, canaliza recursos para dar apoyo vía crédito para el desarrollo de ciertas actividades que de otra manera se estancarían por no tener acceso a créditos normales. Estos fideicomisos también operan para ejecutar ciertas actividades prioritarias y específicas que el propio gobierno desarrolla a través de estos instrumentos.
- Instituciones nacionales de crédito: organizaciones nacionales de crédito e instituciones nacionales de seguro y fianzas. Existen actividades ubicadas en los diferentes sectores económicos del país, en las cuales por sus características, el gobierno federal ha considerado necesario e indispensable su participación, bien sea para dar apoyo a los sectores o para regular la actividad económica del país (Banca de Desarrollo).

4.3 GOBIERNOS ESTATALES

Un Estado es una comunidad humana que viven en un territorio, que comparte un conjunto de instituciones políticas, jurídicas y administrativas y que está regida por un Gobierno común. Una nación es una comunidad humana establecida históricamente en un territorio, que habla una misma lengua y que posee una historia, unas costumbres y una cultura comunes (tienen personalidad colectiva y la voluntad de identificarse como tal.)



Los términos Estado y nación suelen confundirse, porque generalmente todas las naciones tienen su Estado. Pero esto no siempre es así, hay naciones divididas en varios estados, caso de Corea, incluso naciones sin estado caso de los kurdos que viven en tres estados: Turquía, Irán e Irak).

Aspectos que definen a un Estado

Las fronteras: línea o área que limita el territorio de un Estado y lo separa de sus Estados vecinos (TERRITORIO)

La soberanía: es la capacidad de decisión o el derecho a decidir que tiene una persona o una colectividad. Por lo tanto el Estado tiene derecho a decidir sobre su territorio y sobre los ciudadanos, con independencia de los otros países (PODER)

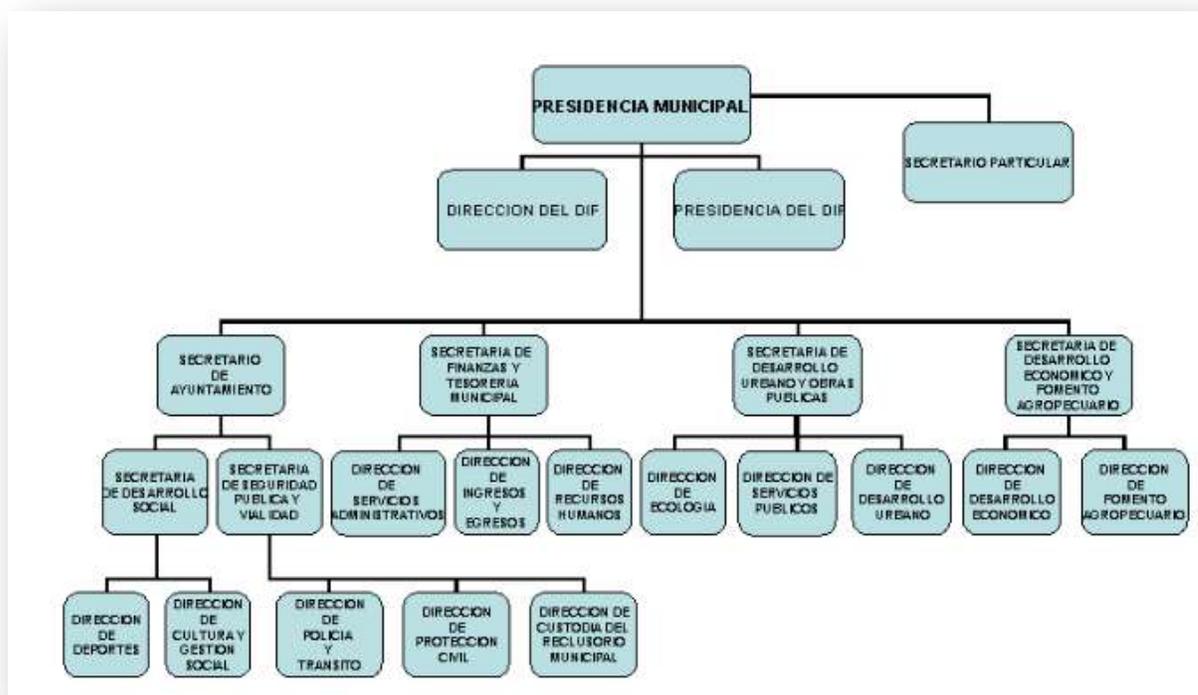
Funciones que ejerce sobre su pobladores como políticas, económicas, y otras (POBLACIÓN)

Funciones del Estado

- Relacionadas con la seguridad interna (política interior): mantener el orden y la paz dentro de su sociedad, mantener la cohesión social regulando los conflictos que surgen entre los grupos y entre las personas,
- Seguridad ante el exterior (política exterior): defender a los ciudadanos y el territorio frente a las amenazas del exterior, protagonizar las relaciones con otros países,
- Relacionadas con la economía: regular la economía y las relaciones laborales, cobrar impuestos para destinar el dinero a satisfacer las necesidades del país, reducir el paro,
- Proporcionar servicios y bienes públicos: educación, la sanidad, carreteras, infraestructuras de comunicación,
- Respeto del medio ambiente, facilitar el acceso a la vivienda, etc.

4.4 GOBIERNOS MUNICIPALES

"Los Estados adoptarán, para su régimen interior, la forma de gobierno republicano, representativo, popular, teniendo como base su división territorial y de su organización política y administrativa, el Municipio Libre...".⁷⁹



El municipio es la célula del territorio, organización política y administrativa de las Entidades Federativas; el Municipio es libre para administrar su hacienda pública, para gobernarse, elegir sus autoridades, así como para dictar su normatividad observando respeto y congruencia con las esferas jurídicas tanto federal como estatal, con fundamento en el artículo 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el cual establece los siguientes lineamientos de su organización y funcionamiento:

El municipio es una entidad descentralizada, que cuenta con una personalidad jurídica y patrimonio propio.

⁷⁹ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Art. 115, 2004

El municipio a través de su Ayuntamiento puede contraer derechos y obligaciones, es decir, puede realizar convenios o contratos con otros municipios, así como con los particulares, a efecto de prestar los servicios públicos de su competencia. "La doctrina cataloga al municipio como una persona jurídica oficial o de carácter público, capaz de adquirir derechos y obligaciones, tanto en la esfera de derecho público o de *imperium*, como en la esfera de derecho privado o también llamada de coordinación con otras personas físicas o morales".⁸⁰

El municipio es administrado por tres partes que integran el Ayuntamiento, siendo las siguientes: un presidente municipal, regidores y síndicos; respecto al número de síndicos y regidores, el municipio se acata a lo establecido en la Ley Orgánica Municipal de cada Estado.

El presidente municipal, el síndico y los regidores son elegidos popularmente, duran en su cargo un periodo de tres años y no se pueden reelegir para un periodo inmediato.

Su ayuntamiento tiene facultades para expedir Bandos de Policía y Buen Gobierno, Reglamentos, Circulares y Disposiciones Administrativas de observancia general en su circunscripción territorial, conforme a las bases normativas que señale la Legislación Local.

Para garantizar una armonía social y la seguridad de la comunidad municipal, se regula la conducta externa de los habitantes y transeúntes.

El municipio presta los servicios públicos municipales. Se hace frente a las necesidades que demanda la comunidad municipal: en los servicios de agua potable, drenaje, alcantarillado, tratamiento y disposición de sus aguas residuales; alumbrado público; limpia, recolección, tratamiento y disposición final de residuos; mercado y centrales de abasto; panteones; rastro; calles, parques y jardines y su equipamiento; seguridad pública, policía preventiva municipal y tránsito, así como las demás que las legislaturas determinen según las condiciones territoriales y socio-económicas de los municipios, considerando su capacidad administrativa y financiera.

⁸⁰Sánchez N. (2002). Primer Curso de Derecho Administrativo. México: Porrúa, p.p. 197.

El municipio administra libremente su hacienda, la cual se forma con las contribuciones sobre bienes inmuebles, participaciones federales y pagos por servicios públicos otorgados a la comunidad.

El municipio celebra convenios con las entidades federativas para, asumir la prestación de servicios públicos y la atención de funciones de la federación. El municipio es considerado como una persona jurídica colectiva, en consecuencia tiene los atributos siguientes:

- Tiene una asociación de vecindad permanente.
- Tiene personalidad jurídica, establecida en la fracción II del artículo 115 de la Carta Magna Federal.
- Tiene el nombre que lo identifica y distingue de los demás municipios.
- Tiene domicilio legal, establecido en su territorio, delimitado con sus límites y colindancias.
- Tiene un patrimonio denominado hacienda municipal.
- Tienen un régimen jurídico propio, derivado de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y de la Constitución Local.
- Tiene por objeto ser una célula básica que forma el tejido político, administrativo y territorial de la entidad federativa a la que pertenece.
- Tiene los órganos de representación y administración, como lo es el Ayuntamiento y el presidente municipal.
- Tienen sus fines propios.

El derecho municipal estudia las normas jurídicas que regulan al municipio. "Si limitamos al derecho municipal a ser parte del derecho administrativo, condenamos al municipio a ser oficina burocrática o delegación del Estado federal o Local."

Existe relación estrecha entre el derecho administrativo con el derecho municipal, debido a que el primero regula la actividad de los órganos de la administración pública para satisfacer las necesidades de la colectividad, al igual que el municipio; sin embargo la administración pública

municipal se encuentra más cercana a la población y atiende los servicios públicos más apremiantes y de forma directa.

El municipio en términos del artículo 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos, y demás Leyes Federales y Locales, se encuentra autorizado para realizar lo siguiente:

- Formular, aprobar y administrar la zonificación y Planes de Desarrollo Urbano Municipal.
- Participar en la creación y administración de sus reservas territoriales.
- Participar en la formulación de Planes de Desarrollo Regional, los cuales deberán estar en concordancia con los planes generales de la materia.
- Autorizar, controlar y vigilar la utilización del suelo, en el ámbito de su competencia, en sus jurisdicciones territoriales.
- Intervenir en la regulación de la tenencia de la tierra urbana.
- Otorgar licencias y permisos para construcciones.
- Participar en la creación y administración de zonas de reserva ecológicas y en la elaboración y aplicación de programas de ordenamiento en esta materia.
- Intervenir en la formulación y aplicación de programas de transporte público de pasajeros cuando aquellos afecten su ámbito territorial.
- Celebrar convenios para la administración y custodia de las zonas federales.

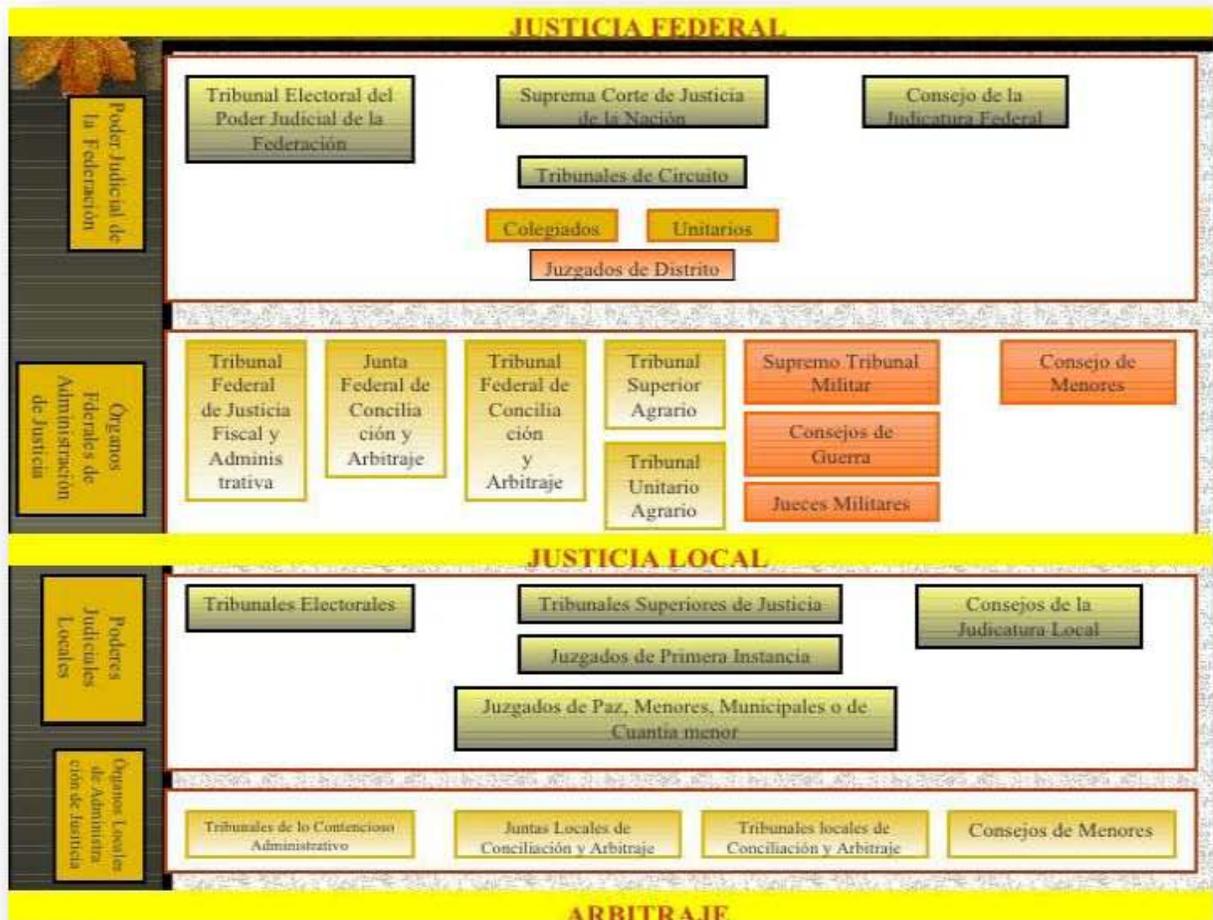
El respeto a la autonomía municipal es el fundamento de un orden subsidiario, solidario y responsable que el Gobierno Federal y los Gobiernos Estatales deben garantizar. Los municipios deben tener la capacidad para determinar libre y responsablemente las características propias de su Gobierno de acuerdo con sus necesidades particulares, para establecer las normas básicas de la convivencia social y, en especial, para garantizar el pleno desarrollo y respeto por las comunidades y los pueblos indígenas.

4.5 PODER JUDICIAL

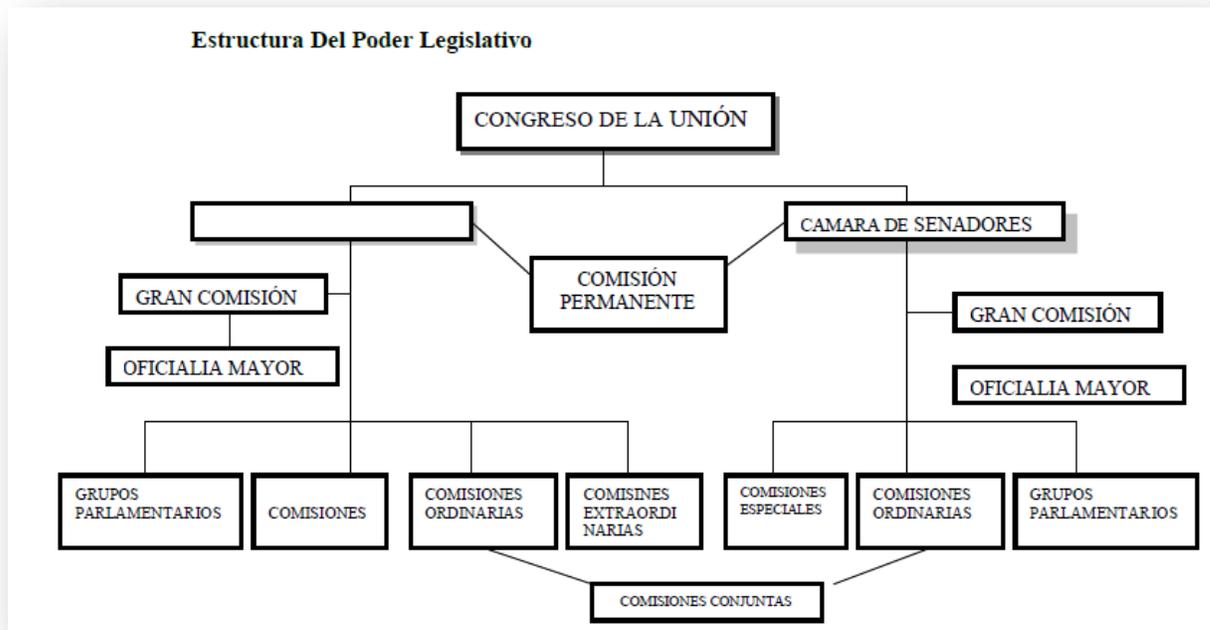
El Poder Judicial es aquel poder del Estado que, de conformidad al ordenamiento jurídico, es el encargado de administrar justicia en la sociedad, mediante la aplicación de las normas jurídicas, en la resolución de conflictos. Por "Poder", en el sentido de poder público, se entiende a la organización, institución o conjunto de órganos del Estado, que en el caso del Poder Judicial son los órganos judiciales o jurisdiccionales: juzgados y tribunales, que ejercen la potestad jurisdiccional, que suele gozar de imparcialidad y autonomía.

Al Poder Judicial le corresponde administrar la justicia y decir el Derecho, con lo que realiza la función jurisdiccional y garantiza el respeto al Estado de Derecho al interpretar la ley. Según la teoría clásica de Montesquieu, la división de poderes garantiza la libertad del ciudadano. Montesquieu compuso su teoría después de un viaje a Inglaterra en donde interpretó que un poder judicial independiente puede ser un freno eficaz del poder ejecutivo.

Bajo esta separación de poderes, nace el llamado estado de derecho, en el cual los poderes públicos están igualmente sometidos al imperio de la ley. El Poder judicial debe ser independiente para poder someter a los restantes poderes, en especial el ejecutivo, cuando estos contravengan el ordenamiento jurídico.



4.6 PODER LEGISLATIVO



Fuente: Facultad de Contaduría y Administración



Se denomina poder legislativo a una de las tres facultades y funciones primordiales del estado (junto con el poder ejecutivo y el judicial) consistente en la aprobación de normas con rango de ley. Es una de las tres ramas en que tradicionalmente se divide el poder de un Estado.

El Poder Legislativo tiene por su parte principalmente la función de establecer el Derecho, al dictar las reglas generales, abstractas e impersonales de observancia obligatoria, es decir, elaborar leyes

En una democracia, el poder legislativo elabora y modifica las leyes existentes de acuerdo a la opinión de los ciudadanos. Su función específica es la aprobación de las leyes y, generalmente, está a cargo de un cuerpo deliberativo (congreso, parlamento o asamblea de representantes).

Charles de Secondat, Barón de Montesquieu propuso en su célebre libro *El espíritu de las leyes*, que era necesario que las funciones del Estado se dividieran entre distintos poderes (legislativo, ejecutivo y judicial), para que mediante unos arreglos de las características el poder se autocontrole, a fin de evitar la tiranía.

CAPÍTULO 5

5.1. CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Contrato de prestación de servicios de asesoría para la planeación, seguimiento, monitoreo y gestión del cambio de los proyectos de optimización de procesos, que celebran por una parte, (Nombre del Cliente), en lo sucesivo “**Cliente**”, representado en este acto por el (Nombre del/los representantes) y por la otra parte la empresa denominada (Nombre de la Empresa), en lo sucesivo **La Empresa**, representada en este acto por el (Nombre del Representante), en su carácter de Representante Legal de **La Empresa**, obligándose las partes conforme a las declaraciones y cláusulas siguientes:

1.1.1 DECLARACIONES

I.- DECLARA EL REPRESENTANTE DE “CLIENTE” QUE:

- I.1.- Su representado es una Sociedad Nacional de Crédito legalmente constituida, que opera como Banca de Desarrollo y que se rige por su Ley Orgánica, su Reglamento y demás disposiciones legales aplicables.
- I.2.- Cuenta con las facultades legales suficientes para obligar a su representado en la celebración del presente contrato, según se desprende del poder general para actos de administración en los términos del párrafo segundo del artículo dos mil quinientos cincuenta y cuatro tanto del Código Civil Federal, como del Código Civil para el Distrito Federal y sus correlativos de los códigos civiles de los Estados de la República Mexicana o del lugar en donde se ejerce el poder, a fin de que el Apoderado pueda actuar y comparecer en nombre y representación del (Nombre del Cliente), que se contiene en el testimonio de la escritura pública número (xx), de fecha (xxx), otorgada ante la fe del Notario Público número (xx) del Distrito Federal, Licenciado XX, inscrito en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio del Distrito Federal el día/mes/año, con Folio Mercantil XX*.

- I.3.- Los recursos presupuestarios necesarios para cubrir los compromisos derivados del presente instrumento, fueron autorizados mediante la “Requisición de Artículos, Servicios y Obras en General”, con sello de recepción en la Gerencia de Adquisiciones de “**Ciente**” de fecha (XX) , con folio número (XX), número de concepto (XX) y número de autorización presupuestal (XX)
- I.4.- El presente contrato se adjudicó con fundamento en lo dispuesto por el artículo 36 bis, fracción II, de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, en razón de que **La Empresa** resultó ganadora en el Procedimiento Nacional Mixto por Invitación a Cuando Menos Tres Personas Número **(XX)**, en lo sucesivo **La Invitación**, como consta en el acta de fallo respectivo, de fecha (día/mes/año), que obra en el expediente correspondiente.
- I.6.- Para el adecuado desarrollo de sus actividades, su representado requiere contratar a una empresa que cuente con especialistas en planeación, seguimiento, monitoreo y gestión del cambio de los proyectos de optimización de procesos.
- I.7.- El domicilio de su representada se encuentra ubicado en (DOMICILIO FISCAL), mismo que señala para los fines y efectos legales del presente contrato.
- I.8.- Su representada se encuentra debidamente inscrita en el Registro Federal de Contribuyentes, bajo la clave (XX).

II.- DECLARA EL REPRESENTANTE DE LA EMPRESA QUE:

- II.1.- Su representada es una sociedad de naturaleza civil, constituida conforme a la Legislación Mexicana, según consta en el testimonio de la escritura pública número (XX), de fecha (XX), otorgada ante la fe del Licenciado (Nombre), Encargado de la Notaría Pública número (XX) del Distrito Federal, cuyo primer testimonio quedó debidamente

inscrito a fojas ciento treinta y una vuelta, volumen primero de Sociedades y Asociaciones Civiles, en el Registro Público de la Propiedad del Distrito Federal, bajo el número (XX), el día (FECHA).

- II.2.- Cuenta con las facultades legales suficientes, mismas que a la fecha no le han sido limitadas, modificadas ni revocadas, en forma alguna, para obligar a su representada en los términos y condiciones establecidos en el presente contrato, según se desprende del poder especial para actos de administración y pleitos y cobranzas, que se contiene en el testimonio de la escritura pública número (XX), de fecha (XX), otorgada ante la fe del Licenciado (XX), Notario Público Número (XX) del Distrito Federal, cuyo primer testimonio quedó debidamente inscrito en el Registro Público de la Propiedad del Distrito Federal, bajo el folio de personas morales número (XX), el día (FECHA).
- II.3.- **La Empresa**, para efectos del artículo 32-D, regla 1.2.1.16 de la Resolución Miscelánea Fiscal para 2014, publicada el 30 de diciembre de 2013 en el Diario Oficial de la Federación, se obliga a presentar el documento actualizado expedido por el SAT, en el que se emita la respuesta sobre el cumplimiento de las obligaciones fiscales de **La Empresa**.
- II.4.- Conoce las disposiciones de tipo administrativo, técnico y legal que norman la celebración y ejecución del presente contrato y acepta someterse a las mismas sin reserva alguna.
- II.5.- Tiene capacidad legal para obligarse en los términos del presente contrato y dispone para ello de los elementos técnicos, humanos y materiales, necesarios y adecuados para desarrollar la prestación de servicios objeto del mismo.
- II.6.- Que su representada cuenta con el personal que intervendrá en las actividades tendientes al cumplimiento del presente contrato, y estos a su vez cumplen con los requerimientos de capacitación correspondiente.

II.7.- Declara, bajo protesta de decir verdad, que los accionistas, directivos, personal de confianza y empleados de su representada, no se encuentran en ninguno de los supuestos del artículo 8, fracción XX, de la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos, ni en alguna de las hipótesis contempladas en los artículos 50 y 60, de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.

En caso de resultar falsa la información a que se refiere el presente párrafo o que durante la vigencia de este contrato se ubique en tales hipótesis, este instrumento legal será nulo de conformidad con el contenido del artículo 2225 y demás relativos del Código Civil Federal.

II.8.- Declara bajo protesta de decir verdad, que su representada no se encuentra inhabilitada por resolución de la Secretaría de la Función Pública en los términos de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público (LAASSP).

II.9.- Dentro del objeto social de su representada se encuentran entre otras, la prestación de servicios profesionales en los ramos de contaduría, auditoría y administración; la asesoría financiera, fiscal, en administración y sistemas operacionales, tales como seguridad, control y gestión de tecnología, soluciones de ingresos y costos, administración del cambio y gestión de proyectos y riesgos operacionales, mejora de procesos, manejo de transacciones y manejo de crisis, entre otros; asesoría legal, en recursos humanos y actuaría, así como de servicios de administración, de gestión administrativa y contable, asesorar a personas físicas o morales, nacionales y extranjeras, así como toda clase de servicios relacionados con las actividades anteriores, contando al efecto con la infraestructura técnica, recursos humanos, financieros y materiales, necesarios y adecuados para cumplir con el objeto del presente instrumento.

II.10.- Su representada tiene ubicado su domicilio en (Domicilio), México, Distrito Federal, mismo que señala para los fines y efectos legales del presente contrato.

II.11.- En cumplimiento con lo establecido por el artículo tercero de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, así como por el acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas que se publicó en el Diario Oficial de la Federación el 30 de junio del 2009, manifiesto bajo protesta de decir verdad, que su representada no se encuentra en ninguna de las estratificaciones mencionadas.

II.12.- Su representada se encuentra debidamente inscrita en el Registro Federal de Contribuyentes bajo la clave PRI-981101-785.

III. DECLARAN AMBAS PARTES QUE:

ÚNICA.- Previamente a la suscripción de este contrato han revisado y obtenido todas y cada una de las autorizaciones para celebrar el mismo y cuentan con las autorizaciones de carácter legal y administrativo, facultades y capacidad legal suficientes para tales efectos, mismas que no le han sido modificadas, restringidas o revocadas en forma alguna, a la fecha de celebración del presente instrumento. Asimismo, reconocen mutuamente su personalidad jurídica en este contrato y admiten como propias, en lo que les corresponda, todas y cada una de las declaraciones anteriores, por lo que están de acuerdo en obligarse en los términos y condiciones que se estipulan en las siguientes:

1.1.2 C L Á U S U L A S

PRIMERA. - OBJETO DEL CONTRATO: “Cliente” actualmente se encuentra en un Programa de Optimización de Procesos que tiene por objeto hacer más eficiente su operación, disminuir los riesgos y brindar un mejor servicio a sus clientes. Para llevar a cabo la evolución del programa es necesaria la planeación, seguimiento, monitoreo y

gestión del cambio de los proyectos para optimizar los procesos, por lo que **La Empresa** se obliga a realizar dichas actividades para la implementación de la Oficina de Administración del Programa y el Modelo de Gestión del Cambio, con la finalidad de asegurar el cumplimiento de los objetivos en tiempo y forma, por lo que **“Cliente”** requiere los servicios de **La Empresa**:

En la Administración del Programa:

- Se requiere contar con la visión de un experto externo para la implementación del programa de transformación y la ejecución de los proyectos e iniciativas, ya que llevaría el control y la dirección de los distintos proyectos de forma simultánea, se encargaría de la planificación e integración de las diferentes iniciativas y participantes.
- Administración de los proyectos, recursos, riesgos y tiempos, asociados al programa de optimización y modernización.

En el Modelo de Gestión del Cambio:

- Implementación de mejoras y la gestión del cambio, operando como moderador evitando el conflicto de intereses.
- Se llevaría una adecuada administración de resistencias a través de la gestión del talento.

La Empresa se obliga a prestar a **“Cliente”** los servicios objeto del presente contrato, en adelante **Los Servicios**, de acuerdo con lo previsto tanto en la Convocatoria que emitió **“Cliente”** en **La Invitación**, en lo sucesivo **La Convocatoria**, como en el documento denominado **“Anexo N° 1, Especificaciones técnicas para la contratación de servicios de asesoría para la planeación,**

seguimiento, monitoreo y gestión del cambio de los proyectos de optimización de procesos”, así como en lo ofrecido por **La Empresa** en sus propuestas técnica y económica de fecha (XX), que presentó en dicho procedimiento de contratación y en lo aplicable a las aclaraciones o modificaciones derivadas de la Junta de Aclaraciones de **La Convocatoria**.

Los documentos mencionados en el párrafo anterior, mismos que aquí se tienen por reproducidos como si a la letra se insertasen, debidamente rubricados por las partes, forman parte integrante del presente contrato como Anexo “A”.

SEGUNDA.- LUGAR DE PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS: La prestación de **Los Servicios** se llevará a cabo en las oficinas e instalaciones de **La Empresa** y de así requerirse, en las oficinas e instalaciones de **“Cliente”**, en la zona metropolitana de la Ciudad de México. **La Empresa** deberá contar con todas las herramientas que requiera para sus actividades.

TERCERA.- ENTREGABLES: **La Empresa** entregará un conjunto de reportes y/o productos durante la vigencia del presente contrato, algunos por única vez y otros en forma periódica, mismos que serán importantes para medir la calidad de **Los Servicios** y son requisitos obligatorios para iniciar el proceso para la liberación de los pagos de las facturas correspondientes, y se entregarán de conformidad con el **punto 9 “Productos”** y el **punto 11 “Control y Evaluación del Servicio”** del **“Anexo N° 1, Especificaciones técnicas para la contratación de los Servicios de asesoría para la planeación, seguimiento, monitoreo y gestión del cambio de los proyectos de optimización de procesos”**, mismo que forma parte integrante del Anexo “A”, del presente instrumento.

CUARTA.- COSTO DE LOS SERVICIOS: El pago se realizará en tres exhibiciones, de acuerdo al cumplimiento de los entregables señalados en el **punto 13, “Forma de Pago”** del **“Anexo N° 1, Especificaciones técnicas para la contratación de los Servicios de**

asesoría para la planeación, seguimiento, monitoreo y gestión del cambio de los proyectos de optimización de procesos”, por la cantidad total de (pesos 00/100 M.N.), más el impuesto al valor agregado, los cuales serán fijos durante su vigencia, y de conformidad con lo ofrecido en la propuesta económica de **La Empresa** de fecha (XX), misma que presentó en **La Invitación**, conforme al siguiente desglose:

Servicio	Etapa	Duración (días)
Oficina de Administración del Programa	1era. (50 días naturales después de la adjudicación)	50 días naturales
Gestión del Cambio		50 días naturales
Oficina de Administración del Programa	2da. (100 días naturales después de la adjudicación)	50 días naturales
Gestión del Cambio		50 días naturales
Oficina de Administración del Programa	3ra. (20 diciembre del 2014)	13 días naturales
Gestión del Cambio		13 días naturales
T o t a l:		113 días naturales

QUINTA.- FORMA DE PAGO: En cumplimiento a lo dispuesto por el artículo 51, de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público y de conformidad con las disposiciones de la Sección X de “Condiciones de Pago, Precios, Anticipos, Entregas y Prórrogas” de las Políticas, Bases y Lineamientos de “**Ciente**”, éste

realizará el pago dentro de los 20 (veinte) días naturales posteriores a la presentación de las facturas respectivas por parte de **La Empresa**, las cuales deberán estar debida y fiscalmente llenadas, previa solicitud de liberación de pago, emitida por el Área de Seguimiento de Contratos, así como de la Constancia de Aceptación, emitida por la Subdirección de Tecnologías de la Información de haberse recibido éstos en términos del Contrato y a entera satisfacción de **“Cliente”**.

Las facturas electrónicas a que se refiere el párrafo anterior, deberán cumplir todos los requisitos que marca la normativa vigente, incluyendo sin limitar, las disposiciones contenidas en los artículos 29 y 29 A del Código Fiscal de la Federación; así como el sello digital correspondiente y deberá(n) enviarse a las siguientes direcciones de correo electrónico: facturaproin.servicio@“Cliente”.gob.mx, con la finalidad de que el Área de Seguimiento de Contratos, libere el pago correspondiente.

Conforme a lo establecido en el artículo 89, del Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, la falta de alguno de los requisitos mencionados con anterioridad, motivará que **“Cliente”**, por conducto de los Titulares de la Gerencia de Servicios Generales o de la Subgerencia de Servicios, devuelvan a **La Empresa** la o las facturas que correspondan para su perfeccionamiento, suspendiéndose el cómputo del plazo para el pago y volviéndose a reanudar cuando la documentación se presente en la forma requerida.

“Cliente” en caso de incumplimiento en los pagos referidos en esta cláusula, a solicitud de **La Empresa**, deberá pagar gastos financieros conforme a la tasa que será igual a la establecida por la Ley de Ingresos de la Federación en los casos de prórroga para el pago de créditos fiscales. Dichos gastos se calcularán sobre las cantidades no pagadas y se computarán por días naturales desde que se venció el

plazo pactado, hasta la fecha en que se pongan efectivamente las cantidades a disposición de **La Empresa** en la forma y términos prescritos por el segundo párrafo del artículo 51, de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.

Tratándose de pagos en exceso que haya recibido **La Empresa**, ésta deberá reintegrar las cantidades pagadas en exceso, más los intereses correspondientes, conforme a lo señalado en el párrafo anterior. Los intereses se calcularán sobre las cantidades pagadas en exceso en cada caso y se computarán por días naturales desde la fecha del pago, hasta la fecha en que se pongan efectivamente las cantidades a disposición de **“Cliente”** de acuerdo con lo dispuesto por el tercer párrafo del artículo 51, de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.

En virtud de que **“Cliente”** está incorporado en el programa de Cadenas Productivas de Nacional Financiera, S.N.C., Institución de Banca de Desarrollo, **La Empresa** podrá manifestar su conformidad para ceder sus derechos de cobro a favor de un intermediario financiero que esté incorporado a la cadena productiva de **“Cliente”** mediante operaciones de factoraje o descuento electrónico, en los plazos y términos señalados en la Cláusula de Cesión del presente Contrato.

En caso de rescisión del presente Contrato, **La Empresa** deberá reintegrar los pagos que haya recibido más los intereses correspondientes, conforme a lo indicado en el cuarto párrafo del artículo 51, de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público. Los intereses se calcularán sobre el monto del pago efectuado y se computarán por días naturales desde la fecha de su entrega hasta la fecha en que se ponga efectivamente la cantidad a disposición de **“Cliente”**.

SIXTA.- CONDICIONES DE ENTREGA Y ACEPTACIÓN: La persona designada por **“Cliente”** en la cláusula **DÉCIMA NOVENA.- “RESPONSABLES POR LAS PARTES”**, del presente

instrumento, para vigilar el debido cumplimiento de las obligaciones contraídas por **La Empresa**, dentro de los diez días naturales contados a partir de la entrega de los bienes o de la prestación del **Servicio** por **La Empresa**, debe tramitar ante el Área de Seguimiento de Contratos, la constancia que acredite su aceptación en términos de los establecido en este contrato y sus Anexos, así como en tiempo, forma y a entera satisfacción y, en su caso, con la documentación que acredite el cumplimiento parcial y/o deficiente de las obligaciones por causas imputables a **La Empresa**. Lo anterior, en cumplimiento a lo establecido en los “Lineamientos para Promover la Agilización del Pago a Proveedores”, emitidos por la Secretaría de la Función Pública.

Cuando dicha persona designada por “**Cliente**”, determine la devolución o rechazo de los bienes o el incumplimiento de la prestación de **Los Servicios**, debe comunicarlo a **La Empresa** por escrito a más tardar el día hábil siguiente a su determinación, justificando las razones que lo motivaron, las cuales deben estar vinculadas a las condiciones establecidas en el contrato y sus Anexos, indicando el plazo para su reposición o corrección.

Una vez que **La Empresa** satisfaga la reposición de los bienes o la corrección de **Los Servicios** y haga entrega de los mismos a la persona designada por “**Cliente**”, se procederá conforme a lo señalado en el primer párrafo de esta cláusula.

SÉPTIMA.- VIGENCIA: La vigencia del presente contrato inicia a partir de la fecha de firma del presente instrumento, el día (Fecha) y concluye el (Fecha).

OCTAVA.- TERMINACIÓN ANTICIPADA: “**Cliente**” podrá dar por terminado anticipadamente el presente contrato cuando concurren razones de interés general, o bien, cuando por causas justificadas se extinga la necesidad de requerir los bienes o servicios originalmente contratados, y se demuestre que de continuar con el cumplimiento de las obligaciones pactadas, se ocasionaría algún daño o perjuicio al Estado, o se

determine la nulidad de los actos que dieron origen al contrato, con motivo de la resolución de una inconformidad o intervención de oficio emitida por la Secretaría de la Función Pública.

NOVENA.- PENALIZACIONES: De conformidad a lo previsto por el **punto 12. “Penalizaciones”**, del documento denominado **“Anexo N° 1, Especificaciones técnicas para la contratación de Servicios de asesoría para la planeación, seguimiento, monitoreo y gestión del cambio de los proyectos de optimización de procesos”**, y con fundamento en lo dispuesto en los artículos 53, de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, 95 y 96 de su Reglamento, se aplicará a **La Empresa** una pena convencional de 2 al millar por cada día natural de atraso, con respecto a los entregables referidos en el numeral **9 “Productos”**, en el entendido que el monto máximo de las penas convencionales por atraso no excederá del monto de la garantía de cumplimiento del contrato.

Dicha pena convencional del 2 al millar se aplicará por cada día hábil de atraso en los plazos indicados para la entrega de cada requerimiento; los plazos establecidos serán contabilizados como días hábiles.

La penalización máxima aplicable por mes no podrá ser mayor al 10 % del costo mensual.

La Empresa quedará obligada ante **“Cliente”** a responder de los defectos y vicios ocultos de los bienes y de la calidad de **Los Servicios**, así como de cualquier otra responsabilidad en que hubiere incurrido, en los términos señalados en este contrato y en la legislación aplicable.

DÉCIMA.- CESIÓN: **La Empresa** no podrá ceder los derechos y obligaciones contraídos mediante el presente instrumento, en forma total o parcial en favor de ninguna otra persona física o moral, a excepción de los derechos de cobro, con la

autorización expresa por escrito de **“Cliente”**, previa solicitud por escrito de **La Empresa**, con diez días naturales de anticipación a la fecha estimada de pago y de conformidad con lo que señala la cláusula de Pagos del presente contrato. La falta de cumplimiento a la presente cláusula, constituirá una causal de rescisión de este contrato.

DÉCIMA

PRIMERA.- RESPONSABILIDAD LEGAL: **La Empresa** será la única y absoluta responsable de las obligaciones patronales del personal que utilice en el cumplimiento del objeto del presente contrato, por lo que las partes acuerdan que **“Cliente”** no adquiere ninguna responsabilidad ni obligación de carácter laboral ni para con **La Empresa** ni para con sus trabajadores, toda vez que dicho personal depende exclusivamente de **La Empresa**.

En este sentido, no se considerará a **“Cliente”** como patrón o patrón sustituto, ni de **La Empresa** ni de su personal, por lo que **La Empresa**, expresamente lo exime de cualquier responsabilidad de carácter civil, fiscal, de seguridad social, laboral o administrativa que en su caso pudiera llegar a generarse, obligándose **La Empresa** a liberar y sacar en paz y a salvo a **“Cliente”** de cualquier reclamo o procedimiento laboral o de seguridad social que sea presentado por su personal ante las autoridades competentes; si **“Cliente”** llegara a erogar de su peculio cualquier cantidad por este concepto, **La Empresa** se obliga a reembolsarle, de inmediato, el importe correspondiente.

Asimismo, queda establecido que **La Empresa** será la única y absoluta responsable del cumplimiento de las obligaciones de carácter fiscal, administrativo, civil y/o penal que pudieran derivarse del cumplimiento del presente contrato. En caso de que **“Cliente”** llegase a erogar de su peculio cualquier cantidad por estos conceptos, **La Empresa** se obliga a reembolsarle, de inmediato, el importe correspondiente

1.2 DÉCIMA

SEGUNDA.- RESCISIÓN: En caso de incumplimiento por parte de **La Empresa** a cualesquiera de las obligaciones contraídas en este contrato y su Anexo "A", "**Ciente**" podrá rescindirlo administrativamente en cualquier momento, conforme al procedimiento siguiente:

- I. Se iniciará a partir de que a **La Empresa** le sea comunicado por escrito el incumplimiento en que haya incurrido, para que en un término de cinco días hábiles exponga lo que a su derecho convenga y aporte, en su caso, las pruebas que estime pertinentes;
- II. Transcurrido el término a que se refiere la fracción anterior, "**Ciente**" contará con un plazo de quince días para resolver, considerando los argumentos y pruebas que hubiere hecho valer **La Empresa**. La determinación de dar o no por rescindido el contrato deberá ser debidamente fundada, motivada y comunicada a **La Empresa** dentro de dicho plazo, y
- III. Cuando se rescinda el contrato se formulará el finiquito correspondiente, a efecto de hacer constar los pagos que deba efectuar "**Ciente**" por concepto de los bienes entregados y de los servicios prestados hasta el momento de rescisión.

Iniciado un procedimiento de conciliación "**Ciente**", bajo su responsabilidad, podrá suspender el trámite del procedimiento de rescisión.

Si previamente a la determinación de dar por rescindido el presente contrato, se entregaren los bienes y se prestaren los servicios, el procedimiento iniciado quedará sin efecto, previa aceptación y verificación de "**Ciente**" de que continúa

vigente la necesidad de los mismos, aplicando, en su caso, las penas convencionales correspondientes.

“Cliente” podrá determinar no dar por rescindido este contrato, cuando durante el procedimiento advierta que la rescisión del contrato pudiera ocasionar algún daño o afectación a las funciones que tiene encomendadas. En este supuesto, deberá elaborar un dictamen en el cual justifique que los impactos económicos o de operación que se ocasionarían con la rescisión del contrato resultarían más inconvenientes.

Al no dar por rescindido el presente contrato, **“Cliente”** establecerá con **La Empresa** otro plazo, que le permita subsanar el incumplimiento que hubiere motivado el inicio del procedimiento. El convenio modificatorio que al efecto se celebre deberá atender a las condiciones previstas por los dos últimos párrafos del artículo 52, de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.

DÉCIMA

TERCERA.- FIANZA: **La Empresa** se obliga a entregar a **“Cliente”**, para garantizar el cumplimiento de todas y cada una de las obligaciones contraídas en este contrato y su Anexo “A”, una póliza de fianza por un importe equivalente al 10% (Diez por ciento) del monto total del presente contrato, sin considerar el impuesto al valor agregado, **La Empresa** deberá entregar a **“Cliente”** dentro de los 10 (diez) días naturales posteriores a la fecha de firma del presente contrato, la póliza de fianza respectiva, la fianza deberá ser emitida por una institución mexicana legalmente autorizada para tal fin, a favor del **“CLIENTE”**.

El texto de la póliza de fianza requerida, deberá estar redactado conforme a lo dispuesto por el artículo 103, del Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.

La Empresa se obliga a mantener vigente la fianza citada, durante el período de garantía de los servicios o a partir de aquella fecha en que **“Cliente”** hubiere comunicado la terminación anticipada del contrato y estará vigente durante la sustanciación de todos los recursos legales o juicios que se interpongan, hasta que se dicte resolución definitiva por autoridad competente, salvo que las partes se otorguen el finiquito, en el entendido de que solo podrán ser canceladas mediante autorización por escrito de **“Cliente”**, previa solicitud por escrito de **La Empresa**.

Asimismo, **La Empresa** se obliga a presentar la fianza referida en esta cláusula con la especificación por parte de la compañía afianzadora de que, en caso de exigir el pago de las obligaciones de manera forzosa, el procedimiento de ejecución aplicable será el establecido por los artículos 93, 94 y 118 de Ley Federal de Instituciones de Fianzas, aún para el caso de que procediera el cobro de intereses con motivo del pago extemporáneo del importe de las fianzas que nos ocupan.

En caso de que se modificara el presente contrato, **La Empresa** se obliga a actualizar el monto de la fianza respectiva mediante el endoso correspondiente. Para que dichas modificación surta sus efectos, será requisito indispensable que la compañía afianzadora manifieste su consentimiento, mediante la emisión de los endosos aludidos.

La garantía de cumplimiento será indivisible y se hará efectiva por el monto total de la obligación garantizada.

DÉCIMA

CUARTA.- CONFIDENCIALIDAD: **La Empresa**, se obliga a guardar absoluta confidencialidad de toda aquella información que pueda considerarse como privilegiada y que sea propiedad de **“Cliente”**, sin limitar aquella relacionada con sus clientes, proveedores y/o empleados, o bien que pueda considerarse un secreto industrial de conformidad con la legislación aplicable. Asimismo, queda establecido que los términos y condiciones comerciales contenidos en este contrato, son absolutamente confidenciales, por lo que a **La Empresa** no le está permitido divulgarlos a terceros, sin previa autorización por escrito de **“Cliente”**.

En caso de cualquier incumplimiento a los términos de la presente cláusula, **La Empresa** deberá sacar en paz y a salvo a **“Cliente”** de cualquier acción o procedimiento que se inicie en su contra, quedando además **La Empresa** obligada al pago de los daños y perjuicios ocasionados a **“Cliente”**, hasta por el monto total de este contrato.

DÉCIMA

QUINTA.- CASO FORTUITO O DE FUERZA MAYOR: Cuando en la prestación de **Los Servicios**, se presente caso fortuito o de fuerza mayor, **“Cliente”**, bajo su responsabilidad podrá suspender la prestación de **Los Servicios**, en cuyo caso **“Cliente”** únicamente pagará a **La Empresa** aquellos que hubiesen sido efectivamente prestados.

Cuando la suspensión obedeciere a causas imputables a **“Cliente”**, éste pagará a **La Empresa** en este supuesto, los gastos no recuperables en que haya incurrido, siempre que éstos sean razonables, estén debidamente comprobados y se relacionen directamente con el presente instrumento, una vez que transcurra un lapso mayor a aquel pactado para efectuar el siguiente pago parcial o total de los servicios, posterior al inicio de la suspensión.

DÉCIMA

SEXTA.- DENOMINACIÓN DE LAS CLÁUSULAS: Las partes están de acuerdo en que las denominaciones utilizadas en las cláusulas del presente instrumento, son únicamente para efectos de referencia, por lo que no limitan de manera alguna el contenido y alcance de las mismas, debiendo en todos los casos, estar a lo pactado por las partes en dichas cláusulas.

DÉCIMA

SÉPTIMA.- CAMBIO DE DOMICILIO: Las partes se obligan, en caso de cambiar el domicilio establecido en el capítulo de declaraciones del presente instrumento, a notificar por escrito a la otra parte, dentro de los 3 (tres) días hábiles siguientes, al día que tenga lugar dicho cambio.

DÉCIMA

OCTAVA.- RESPONSABILIDAD: La idoneidad de **La Empresa**, la razonabilidad del monto de la contraprestación que **“Cliente”** cubrirá a **La Empresa**, así como la vigilancia para la correcta ejecución de los servicios materia de este contrato, quedan bajo la exclusiva responsabilidad del Subdirector de Tecnologías de Información.

DÉCIMA

NOVENA.- RESPONSABLES POR LAS PARTES: Las partes designan como responsables para el debido y oportuno cumplimiento a las obligaciones contraídas mediante el presente instrumento, a las siguientes personas:

“Cliente” a: El Ingeniero Luis Efrén Ramírez García, Subdirector de Tecnologías de Información, con domicilio en la Planta Baja de **El Edificio La Fe**.

La Empresa a: El Señor (XX), Representante Legal de la misma, con domicilio en (Calle, Colonia, Delegación, Código Postal) México, Distrito Federal.

La persona designada por **“Cliente”** vigilará el debido cumplimiento de las obligaciones contraídas por **La Empresa** mediante el presente contrato, y emitirá, en su caso, las conformidades respectivas para que se cubran a **La Empresa** los pagos correspondientes, a su vez, la persona designada por **La Empresa** vigilará que **“Cliente”** cumpla con las obligaciones contraídas mediante este instrumento.

VIGÉSIMA.- NORMATIVA APLICABLE.- Todo lo no expresamente previsto en este contrato, se regirá por las disposiciones relativas contenidas en la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, su Reglamento, el Código Civil Federal, la Ley Federal de Procedimiento Administrativo, el Código Federal de Procedimientos Civiles, **La Convocatoria** del Procedimiento Nacional Mixto por Invitación a Cuando Menos Tres Personas número **IA-006G1C001-N295-2014**, así como por las demás disposiciones legales que resulten aplicables.

VIGÉSIMA

PRIMERA.- JURISDICCIÓN: En el caso de controversia sobre la interpretación y debido cumplimiento de este contrato, las partes se someten a la jurisdicción y competencia de los Tribunales Federales de la Ciudad de México, Distrito Federal, renunciando expresamente al fuero que pudiera corresponderles en razón de sus domicilios presentes o futuros.

Habiendo leído las partes el presente contrato y debidamente enteradas de su contenido y alcance legal, lo ratifican y firman de conformidad el día _ del mes de ___ del año ___, en la Ciudad de México, Distrito Federal.

CLIENTE

LA EMPRESA

SUBDIRECTOR DE RECURSOS MATERIALES

REPRESENTANTE LEGAL

2

3

4 ANEXO "A"

Este anexo, conformado por **La Convocatoria** del Procedimiento Nacional Mixto por Invitación a Cuando Menos Tres Personas número **IA-006G1C001-N295-2014**, por el documento denominado **"Anexo N°1, Especificaciones técnicas para la contratación de Servicios de asesoría para la planeación, seguimiento, monitoreo y gestión del cambio de los proyectos de optimización de procesos"**, así como en lo ofrecido por **La Empresa** en sus propuestas técnica y económica que presentó en dicho procedimiento de contratación, y en lo aplicable a las aclaraciones o modificaciones derivadas de la Junta de Aclaraciones de **La Convocatoria**, forma parte integrante del contrato de prestación de servicios de asesoría para la planeación, seguimiento, monitoreo y gestión del cambio de los proyectos de optimización de procesos, que celebran por una parte, el ("**Cliente**"), y por la otra, (**La Empresa**), el día (Fecha de inicio del contrato)

CONCLUSIONES

En la actualidad la tercerización constituye un fenómeno muy difundido en el ámbito empresarial.

Se requiere de una herramienta de gestión a través de la cual una organización pueda optar por concentrarse únicamente en su core business (actividad distintiva), y no tomar parte en procesos importantes pero no inherentes a su actividad distintiva. Para dichos procesos existe la posibilidad de contratar a un proveedor de servicio especializado y eficiente que, a la larga, se convierta en un valioso socio de negocios. En eso consiste la Tercerización. Es decir, es una herramienta sumamente útil, que permite que las empresas no solo puedan reducir sus costos laborales, sino también ser más competitivas y eficientes, cuando se beneficia de un servicio integral que un tercero le puede brindar para procesar uno de los sectores productivos de la empresa.

Resulta innegable la importancia de la Tercerización como herramienta de gestión de la empresa moderna que contribuye a hacerla competitiva. En nuestro México se encuentra regulada mas no legislada y no existe Ley que proteja al trabajador.

Pese a las bondades y beneficios que otorga la institución jurídica desde el punto de vista empresarial, desde el punto de vista de las relaciones laborales del trabajador, es decir desde la óptica del Derecho del trabajo, no es tan bondadoso y beneficioso para este, por cuanto, muchas veces se trata de encubrir una relación laboral donde el verdadero empleador es otro, es decir hay una confusión de empleadores, también en la mayoría de casos resulta fraudulenta, esto es, usada con la finalidad de evadir responsabilidades, pero sobre todo para pagar un menor monto por concepto de remuneración y de beneficios laborales.

En este sentido, se busca que si bien las empresas utilicen esta herramienta, ello no suponga un menoscabo o una vulneración de los derechos laborales consagrados en la Constitución, los tratados internacionales y en la ley.

- 1. La tercerización supone la delegación de responsabilidades y compromisos, con el objeto de que un tercero desarrolle las actividades delegadas por su cuenta y costo, a cambio de una retribución, a efectos de lograr una mayor y mejor especialización y, en consecuencia, la máxima eficiencia.
- 2. La solidaridad laboral es la facultad con la que cuenta el trabajador para poder solicitar o demandar indistintamente por sus acreencias laborales a su empleador y/o a quien se aprovechó, directa o indirectamente, de sus servicios subordinados.
- 3. La desnaturalización de la tercerización se produce porque que la empresa tercerizadora no cuenta con sus propios recursos financieros, técnicos o materiales, cuando los trabajadores están supeditadas a las órdenes o direcciones de la empresa principal.

BIBLIOGRAFÍA:

Carrillo Flores, Antonio. La justicia federal y la administración pública, Editorial Porrúa, segunda edición, México

CILAS. Luis Bueno Rodríguez y Matteo Dean, Outsourcing, Respuestas desde los Trabajadores Colección Fiscal IMCP, Primera Edición México 2011

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos Art 115

Del Peso Navarro Emilio. (2003). Manual de Outsourcing Informático. España: Díaz de Santos.

De la Cueva, Mario. El nuevo Derecho Mexicano del Trabajo, 21ª ed; Porrúa, México, 2007

Díaz, M. (2012). Outsourcing Guía Práctica de Técnicas y Estrategias. Bogotá, Colombia: Ad Qualite

Diccionario de la Lengua Española Real Academia Española 1-2, Edición: 22, Editorial: ESPASA CALPE, Año 2001.

Diccionario de la lengua española, Editorial Espasa-Calpe, decimonovena edición, Madrid 1990. Real Academia de la Lengua Española

Flippo, E. (1970). Principios de Administración de Personal, Sao Paulo: Atlas.

Galicia, F. (4a edición 1989). Administración de Recursos Humanos. México: Trillas.

IMCP, Outsourcing Prestaciones de Servicio de Personal y sus Implicaciones en Materia de Seguridad Social, México, D.F

McGehee, W. & Thayer, P. (1961) Training in Business and Industry, Nueva York, Wiley Interscience

Moreno Rodríguez Rodrigo. La Administración Pública Federal en México. Primera Edición. UNAM (Dirección General de Publicaciones).

Oltra, V. (2005). Desarrollo del Factor Humano. Barcelona: UOC.

Reyes, A. (2003) Administración Moderna, Ed. Limusa, México D.F.

Reza Trosino Jesús Carlos y Reza Borja Gabriela Gioconda, Administración Total para las Organizaciones por tercer Milenio, Ed. PAC, México D.F

Robbins Stephen P. Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. México. Prentice Hall, 1996.

Rothery, B., & Robertson I. (2008). "Outsourcing" La Subcontratación. México: Limusa

Sánchez N. (2002). Primer Curso de Derecho Administrativo. México: Porrúa

Stoner y Freeman. Administración. México, Prentice Hall, 1994.

Werther, W., & Keith, D. Jr. (2001). Administración de Personal y Recursos Humanos. México, D.F.: Mc Graw Hill, Quinta edición

Zapata, A., Murillo, G., Martínez, J., & Hernán, C.. (1a Edición). Teorías Contemporáneas de la Organización y del Management. Colombia: ECOE.

SITIOS DE INTERNET

http://www.madrimasd.org/emprendedores/servicios_emprendedores/guia_autoevaluacion/etapa1/concepto.aspx

El Outsourcing, Rafael Pampillón, <http://economy.blogs.ie.edu/archives/2009/03%C2%BFque-es-el-outsourcing-externalizacion.php> (Consultado

<http://www.rrhh-web.com/introduccion.html>

<https://jcvalda.wordpress.com/2013/09/07/guia-para-elaborar-correctamente-la-vision-y-mision-de-la-empresa/>

<http://efigenia-campos.blogspot.mx/2011/05/importancia-del-factor-humano-en-las.html>

http://www.sep.gob.mx/wb/sep1/sep1_Certificacion_Profesional.

www.outsourcing-faq.com

Outsourcing en China: <http://www.asialan.com/index.php/es/outsourcing-china>

Externalizar a China http://wikinvest.com/concep/Outsourcing_to_China

http://www.outsourceprofessionalservices.com/sp/india_oursourcing.htm

Outsourcing en India, trabajadores sufren el sedentarismo y la soledad, Sebastián Guzmán,

<http://www.elrancahuaso.cl/admin/render/noticia>

<http://www.vanguardia.com/historico/89625-colombia-es-la-joya-escondida-del-outsourcing-y-bucaramangaampquicktabs31ampquicktabs32ampquicktabs3>

Declaración Universal de los Derechos Humanos <http://www.onu.org.pe/ddhh-lenguasperu/español.html>

Base de datos sobre las normas internacionales del trabajo.

<http://ilo.org/ilolex/spanish/convdisp1.html>

Isabel Ferguson, El Outsourcing, un impulso para México,

<http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2010/01/07/outsourcing-un-impulso-para-mexico>

www.deloitte.com [Julio Nuñez](#)

Gambier, Alfredo y Casella, Daniel Alejandro; *El outsourcing informático*

Daniel Echaiz Moreno, el Contrato de Outsourcing

<http://www.juridicas.unam.mx/publica/rev/boletín/cont/122/art/art6.htm>

Código civil federa www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/2.pdf

Daniel Echaiz Moreno, el Contrato de Outsourcing

<http://www.juridicas.unam.mx/publica/rev/boletín/cont/122/art/art6.htm>