



UNIVERSIDAD SALESIANA

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

“EL USO DEL OUTSOURCING COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

L I C E N C I A D A E N P S I C O L O G Í A

P R E S E N T A :

BERENICE YOLANDA SOBERANES GÓMEZ

DIRECTORA DE TESIS: MTRA. MARTHA LAURA JIMÉNEZ MONROY.

MÉXICO, D. F.

AGOSTO 2014



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.

Gracias a Dios, a Oscar y a mis padres.
Gracias a mi familia y a todos los que me
apoyaron de tantas formas para lograrlo.

i. INDICE

ii. Resumen

iii. Introducción.

1. I. Outsourcing en México

1. 1.1 Conceptualización

3. 1.2 Surgimiento del Outsourcing.

5. 1.3 Procesos que se externalizan dentro de una organización.

11. 1.4 Proceso de externalización.

12. 1.5 Outsourcing de Recursos Humanos y Administración de Personal.

16. 1.6 Procesos de Recursos Humanos y Administración de Personal que se externalizan

22. II. El Outsourcing como estrategia competitiva.

22. 2.1 La externalización del Capital Humano.

25. 2.2 Modelos de Administración en Capital Humano

28. 2.3 Empresas Mexicanas utilizando el outsourcing en Capital Humano

30. 2.4 Ventaja del uso del outsourcing de Capital Humano

38. 2.5 Desventaja del uso del outsourcing de Capital Humano

42. III. Disposiciones legales reguladoras del Outsourcing en RH y Administración de Personal en México.

42. 3.1 Modalidades de outsourcing.

45. 3.2 Repercusiones legales del mal uso de los esquemas de outsourcing en México.

47. 3.3 Reforma Laboral en México y su repercusión para las empresas Outsourcing

62. IV Impacto psicológico que tiene el uso del outsourcing en los empleados contratados bajo este esquema.

62. 4.1 Motivación.

63. 4.1.1 Conceptualización.

64. 4.1.2 Enfoques y Teorías Motivacionales

69. 4.1.3 Motivación extrínseca e Intrínseca en el trabajo

- 73. 4.2 Empowerment
- 77. 4.3 Liderazgo.
 - 77. 4.3.1 Conceptualización.
 - 78. 4.3.2 Competencias del líder.
 - 78. 4.3.3 Estilos de liderazgo.
 - 79. 4.3.4 Modelos y teorías de liderazgo.
- 81. 4.4 Compromiso y satisfacción laboral
 - 84. 4.4.1 Satisfacción laboral
 - 84. 4.4.2 Compromiso laboral.
 - 85. 4.4.3 Importancia del análisis del compromiso y satisfacción laboral
- 86. 4.5 Contrato psicológico.
- 88. 4.6 Análisis del impacto psicológico del outsourcing
- 99. V. La Psicología Organizacional o laboral.
 - 99. 5.1 Conceptualización del Hombre y la Psicología Organizacional o Laboral
 - 101. 5.2 Objetivos de la Psicología Organizacional o Laboral
 - 102. 5.3 Funciones del Psicólogo Organizacional o Laboral
- 104. Conclusiones
- 109. Bibliografía.

i. RESUMEN

El outsourcing surge en México a partir de la crisis económica de 1995 debido a las características de la economía actual, la rapidez de los cambios tecnológicos, la globalización e internacionalización de los mercados, la desregulación del comercio mundial y la insaciable competencia en toda área de negocios. Las principales razones que han tenido las diferentes organizaciones para utilizar la herramienta son la reducción de costos y la posibilidad que brinda de desvincularse de diversos procesos que no son medulares para el negocio, sino que forman parte de las áreas de apoyo de sus procesos.

El outsourcing en RH y Administración de personal se puede definir como el proceso mediante el cual una empresa decide delegar los procesos propios de la administración de personal a un tercero que se supone experto en la materia; esto puede incluir procesos como reclutamiento, selección, contratación, el cálculo y pago de sueldos, cuotas obligatorias a las diferentes instancias gubernamentales, hasta el cálculo y pago de finiquito para concluir la relación laboral.

El uso del outsourcing representa ciertas ventajas y desventajas tanto para las empresas como para los empleados, entre las ventajas más significativas para las empresas se puede encontrar que es un modo seguro de tener personal calificado dentro de las organizaciones sin que esto represente algún tipo de responsabilidad legal directa para las empresas, reducir costos a corto y largo plazo y contar con atención especializada de acuerdo a las necesidades de la empresa y deslindarse de toda la carga administrativa y legal que tener empleados bajo contratación directa representa. La desventaja más preocupante es que pudieran utilizar los servicios de una empresa que no cumpla con los requerimientos legales lo que a la postre les puede causar graves problemas tanto con los empleados, como con las Instituciones Gubernamentales.

Para los empleados la supuesta ventaja es que al estar contratado bajo un esquema legal por nómina, pueden tener acceso a los servicios de salud, incapacidades, pensiones, fondos de retiro, etc. Además de que se vinculan con grandes organizaciones.

El tema principal que ocupa a esta investigación documental, son los aspectos psicológicos importantes en el cumplimiento de las actividades laborales, en el alcance de objetivos y en la satisfacción personal. Dichos aspectos psicológicos se han convertido en aspectos medulares en las organizaciones, como el compromiso laboral, el empowerment, la motivación, la satisfacción laboral. Se analiza también como impacta el uso del outsourcing en éstos mismos factores y como se dan de una manera diferente en los empleados que se encuentran bajo contrataciones de outsourcing y en empleados contratados directo por las organizaciones.

Por último, se aborda el papel del psicólogo organizacional dentro de las empresas, su objetivo de estudio y la evolución que ha tenido su rol derivado de las nuevas necesidades organizacionales y de la aparición del outsourcing en el mercado.

Asimismo, se hace énfasis en el gran reto que tiene la profesión de reincorporar la importancia del bienestar de los empleados dentro de las organizaciones, de convertir a las empresas en mejores lugares para trabajar y desarrollarse

ii. INTRODUCCION

Derivado del entorno globalizado y altamente competitivo que se vive actualmente en México y en el mundo, las empresas se ven en la necesidad de innovar y crear nuevas estrategias para responder de forma positiva a esa competitividad.

Con la necesidad de encontrarse dentro de las mejores en su ramo, las organizaciones deben actualizarse, buscar nuevas opciones para ser más rentables, concentrarse en la médula del negocio y en muchos casos redefinir la estrategia, esto es lo que ha dado origen a nuevos modelos de administración y con ello al uso de empresas de outsourcing, que les permitan externalizar procesos o funciones que no se consideran medulares en la organización, pero que sin embargo, son necesarios para el correcto funcionamiento de ella.

El outsourcing surge como estrategia para las diferentes organizaciones ya que éstas se enfrentan a una gran cantidad de cambios y amenazas que las llevan a la búsqueda de seguir siendo competitivas, integrales, dinámicas y rentables sin que esto genere el uso de más capital.

Mantener o reducir los costos se ha convertido en un tema central y en la razón de que una empresa pueda perdurar a través de los años, por ello su uso se ha expandido en diversos giros organizacionales, ya que permite desprenderse de las actividades no medulares sin incrementar costos, muchas veces reduciéndolos, enfocándose así solo a los procesos que hacen rentable a la organización; éstas han buscado mantenerse a la vanguardia sin que les represente tener que sacrificar unidades de negocio vitales para la organización como lo es el Capital Humano y la administración del mismo, así pues, buscan empresas especializadas en éste manejo de Recursos Humanos que les brinden servicios a costos manejables y que les den la certeza de contar con personal especializado que resolverá las necesidades en esa rama y que cumplirá con los requerimientos que la legislación laboral exige en México.

En México el uso del outsourcing o subcontratación ha tenido un crecimiento del 9%, el número de empleados tercerizados pasó de 140,000 en 2010, a 155,703 a 2011, cada vez son más las organizaciones que utilizan ésta estrategia para la administración de diversos procesos de Recursos Humanos y Administración de Personal. (CNNExpansión, 212)

Su aplicación no es un tema reciente, lleva años utilizándose bajo diferentes modalidades (CNNExpansión, 212) y en diversos giros empresariales, y ha sido abordado desde varias disciplinas, sin embargo, un elemento que ha sido descuidado es el factor humano, que finalmente es el más significativo en este proceso. Ello motiva la presente investigación, que tiene como objetivo fundamental identificar el impacto psicológico de los esquemas de contratación outsourcing en los empleados, así como el papel que actualmente juega el psicólogo en esta área y a partir de ello, definir las tareas que aún se tienen pendientes por realizar y que son de relevancia

Para ello, se realizará un análisis de la estrategia, identificando los aspectos que han colocado a la contratación de servicios de outsourcing en Recursos Humanos y Administración de personal como una ventaja competitiva, la forma en que se implementa dentro de las organizaciones, las diferentes áreas que mayormente se manejan a través de outsourcing y su uso cada vez más socorrido en diferentes giros.

Se abordará con especial atención el uso del outsourcing en el área de Recursos Humanos, profundizando en los diferentes procesos que conforman la operación de RH y como son manejados por el outsourcing. Se revisarán también en el segundo capítulo las ventajas y desventajas que conlleva la contratación de ésta estrategia, para la estructura de las organizaciones así como para los empleados que se encuentran bajo estos esquemas de contratación.

De la misma forma en el tercer capítulo se analizará el marco jurídico bajo el cual los outsourcing han funcionado en México y los diversos abusos y evasiones que realizan tanto para el fisco, como para los empleados. Derivado de las recientes modificaciones que ha sufrido la Ley Federal del Trabajo en materia de outsourcing, se realizará un análisis de los principales artículos que se crearon o adicionaron con la supuesta intención de tener esquemas de outsourcing más controlados y que ejerzan menos abusos para los empleados y cumplan con los requerimientos legales y fiscales.

Posteriormente en el cuarto capítulo se enfocará al tema principal de la investigación, abordando los procesos que juegan un papel principal en el desempeño de las actividades, tal como la satisfacción, compromiso, motivación, empowerment y liderazgo para, a continuación revisar de qué forma el uso del outsourcing impacta en ellos y por ende en la organización que usa la herramienta.

Finalmente en el quinto capítulo se revisarán las principales funciones que realiza en psicólogo dentro de las organizaciones, lo que servirá de marco para trazar una propuesta de intervención en el esquema de outsourcing

I. OUTSOURCING EN MEXICO.

El outsourcing es una tendencia que recientemente se utiliza en mayor medida dentro de las organizaciones, sin embargo, realmente no es algo nuevo, su surgimiento data de aproximadamente hace 50 años y en México a partir de la crisis económica de 1995 se ha intensificado su uso como opción para lograr la rentabilidad en las organizaciones y así alcanzar su permanencia en el mercado.

En éste capítulo se revisará el concepto, el surgimiento, el proceso de externalización así como los procesos de Outsourcing que se pueden externalizar y cuáles otros que por su importancia es preferible mantener dentro de la organización; así como aquellos que con mayor tendencia se externalizan.

Uno de los procesos con mayor índice de uso en el outsourcing indudablemente es el de las empresas de Capital Humano y Administración de Personal que prestan servicios a las organizaciones, este tipo de empresas externalizadoras han tenido una mayor demanda en sus servicios y han llegado a realizar diferentes procesos del área de Recursos Humanos que se examinarán en el presente capítulo.

1.1 Conceptualización

Para abordar el tema del surgimiento del outsourcing en México se comenzará con definir qué es el outsourcing.

El outsourcing también conocido como subcontratación o tercerización se refiere al proceso que ocurre cuando una organización contrata a otra para que ejecute cierto tipo de procesos, ya sea que tengan que ver directamente con la producción, con el servicio o con los procesos de capital humano. Para Fernando Saval, director general de Carvajal Tecnología y Servicios, (2011) es delegar responsabilidades y compromisos que no son inherentes a la esencia del negocio de la organización. El motivo por el que las organizaciones recurren a la subcontratación de diversos tipos de servicios es principalmente por la reducción en costos, aunque también en algunos casos recurren a este proceso en búsqueda de empresas que les den

servicios modernos y especializados y que éstos no representen una inversión o cambios en la infraestructura de su propia empresa. Existen diferentes motivos para recurrir a externalizar diversos procesos, pero básicamente las organizaciones han recurrido a ésta práctica buscando dar solución a 4 aspectos que a continuación se mencionan:

- La reducción de costos
- Dedicarse al negocio clave, a lo que es la médula espinal de la organización y dejar en manos de expertos otros procesos de la misma.
- Mejorar los servicios que recibe la organización en determinados procesos.
- Mejorar los servicios que ofrece la organización al mercado.

También se define al outsourcing o subcontratación como la gestión o ejecución diaria de las funciones empresariales provistas por un proveedor externo. La empresa subcontratante transfiere parte del control administrativo y /u operacional a la empresa subcontratada, de modo que ésta puede realizar su trabajo apartada de la empresa subcontratante. Schenider (2004)

Las organizaciones están buscando efficientizar y dedicar la mayor parte de sus recursos en aquellos procesos medulares del negocio, aquellos que generan utilidades y rentabilidad y dejar en manos de otras organizaciones los procesos que aunque son de soporte no forman parte de la médula espinal del mismo. Las empresas han insistido cada vez más en dedicarse a hacer lo que saben hacer. De tal manera que la subcontratación ya no representa solo una disminución en costos sino también implica “asociarse” de cierta manera con otra organización que es experta en desarrollar los servicios que se busca se subcontraten. Actualmente se trata de verse asesorados y transferir diversas responsabilidades y riesgos en manos de personal experto en ese servicio, a una organización que pueda brindar experiencia, compromiso y resultados positivos en esa área que no es medular para el crecimiento del negocio, o que aunque sea un área medular puede acrecentarse y obtener mejores resultados estando en manos de una organización para la que esa área si es la esencia de sus operaciones.

Por la creciente demanda en la subcontratación de servicios en la actualidad el outsourcing es definido como 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. (Brian Ian, 1996, p. 4).

Ya no es solo la realización de un servicio externo para una organización, que represente reducción de costos, ahora es visto como una transferencia de planeación, administración y operación de ciertas funciones a una tercera parte independiente.

Otra definición es la que proporciona Ferry Kraker, Director General de la International Federation of Purchasing and Materials Management, quien define al Outsourcing como el proceso de encontrar nuevos proveedores y nuevas formas de asegurar la entrega de materias primas, artículos, servicios, componentes. Significa utilizar el conocimiento, la experiencia y la creatividad de nuevos proveedores a los que anteriormente no se recurría. (Brian e Ian 1996, p. 6).

El outsourcing implica hacer uso integral de todas aquellas características que pueden tener las empresas que prestan el servicio, incluso aquellos tan medulares como la experiencia y la creatividad que tengan para mejorar los procesos de la empresa contratante. No solo se busca que presten un servicio o fabriquen, también se trata de todos los conocimientos que puedan tener y que los proyecten en la organización por la que están subcontratados.

1.2 Surgimiento del Outsourcing

El surgimiento del outsourcing puede ubicarse antes del fin de la segunda guerra mundial (1945) como consecuencia de que muchas de las compañías concentraban la mayor cantidad de actividades en la producción, en la esencia del negocio, con la intención de garantizar la eficiencia. Al pasar el tiempo, la estrategia se hizo obsoleta. La atención a una demanda creciente, entre otros factores, hicieron que los departamentos de las empresas se vieran en dificultades para mantenerse tan afinados como las organizaciones especializadas, viéndose éstas en la necesidad de

subcontratar diversos tipos de servicios.

El concepto de Outsourcing se afianzó cuando en la década de los 70, grandes compañías lo aplicaron con éxito.

Para abordar el surgimiento del outsourcing en México hay que remitirse a una de las crisis económicas que fue un parteaguas en el uso de éstos servicios, cuando se registró la crisis económica de 1995 muchas organizaciones se vieron en la necesidad de reducir costos e incrementar la productividad en la esencia de sus negocios, esto estaba marcando la diferencia entre el éxito y con ello la vigencia en el mercado o el fracaso y la desaparición de las organizaciones, constituyendo así la plataforma para que el outsourcing o subcontratación comenzará a incrementar su uso en los diversos giros organizacionales.

Dado que para muchas compañías el reducir costos e incrementar la productividad se convirtió en la diferencia entre el éxito y el fracaso, las empresas latinoamericanas comenzaron a formar una “plataforma de lanzamiento” para que este tipo de servicios externos se llevaran a cabo, de hecho varias empresas que se dedicaban a brindar este servicio de subcontratación lograron colocarse eficazmente sin tener que pasar por algunas etapas de validación, ya que la crisis por la que estaban pasando las organizaciones ayudó enormemente en el sentido de que no había otra forma de adaptarse a lo que el mercado y los clientes necesitaban. (Romero,2007)

El diseño de tercerizar actividades de forma generalizada, es fruto de las características de la economía actual, la rapidez de los cambios tecnológicos que se han venido dando, la globalización e internacionalización de los mercados, la desregulación del comercio mundial y la insaciable competencia en toda área de negocios (Granada y Smolje, 2000)

Dentro de las organizaciones se pueden subcontratar muchos servicios que se consideran no cardinales dentro del negocio, el presente trabajo se abocará al outsourcing o la subcontratación de empresas dedicadas a la Administración de Capital Humano. En una organización casi todos los servicios pueden ser subcontratados o externalizados con excepción de aquellas que forman su norma básica, aquellas funciones o áreas que se consideren fundamentales para la organización.

Entonces la decisión de fabricar o comprar es fundamental en el proceso del outsourcing. Fabricar supone también hacer o dar un determinado servicio, la pregunta que se plantea es válida (Brian e Ian, 1996, p. 25). ¿Cuántos de ustedes estarían mejor si algunas de las cosas que hacen se las transfirieran a otros, lo que les dejaría más tiempo para los aspectos vitales de su trabajo?.

Esto es finalmente una pregunta que se realizan las organizaciones, cuántos de nuestros procesos, de nuestra estructura se pueden optimizar si se contrata a alguien que realice actividades que no son vitales?

Con el objetivo de las organizaciones de dedicarse a la esencia del negocio y poder delegar en otras organizaciones aquellas funciones que aunque importantes no se veían como cardinales uno de los procesos más continuamente subcontratados comenzaron a ser los relativos al área de Recursos Humanos, con ello el nacimiento de diversas empresas y organizaciones que se dedican a prestar servicios en muchos de los procesos relativos a ésta área.

1.3 Procesos que se externalizan dentro de una organización

Existen dentro de las organizaciones procesos que pueden y otros que no debieran subcontratarse, la decisión de cuáles son más viables a la subcontratación y cuáles no depende directamente de la organización, del tamaño, del giro y del propósito con que se está buscando subcontratar.

Existen 3 aspectos principales que se debieran examinar antes de subcontratar (Chapman, 2003, p. 16)

1. Definir las especificaciones del servicio. Plantear las razones para externalizar, definir puntualmente el proceso a externalizar a proveedor que se subcontratará.
2. Identificar si existe personal afectado dentro de la organización, una vez sabiendo que es lo que se busca externalizar se examinan las descripciones de los puestos de trabajo del personal que se ve involucrado en ese proceso o que inclusive llevaba a cabo dicho proceso

3. Identificar los activos, examinar qué se emplea dentro del proceso a subcontratar y conocer el valor financiero.

Básicamente los tres aspectos que se mencionan involucran elementos esenciales dentro de las organizaciones: nivel de servicio, capital humano y recursos financieros, justamente los 3 aspectos que definen si se subcontratan los servicios dentro de la organización y que son los mismos 3 que llevan principalmente a las organizaciones en búsqueda de outsourcings que den ofrezcan algo más en éstos 3 aspectos.

Estos 3 aspectos son aplicables a casi cualquier proceso dentro de una organización, de ahí que se sostenga que casi cualquier proceso es subcontratable, aunque existen algunos que según autores, no debieran dejarse manejar por empresas externas por su delicadeza y por ser medulares para las organizaciones.

Existen funciones que han sido subcontratadas durante generaciones, entre las principales están contabilidad, especialmente auditoría, servicios legales, transporte, impresión y publicidad. Aunque en décadas recientes se han unido otras como seguridad, cafetería, relaciones públicas, procesamiento de datos, consultoría administrativa, mantenimiento, comunicación electrónica y servicios de correo (Brian e Ian, 1996, p. 26).

Todas estas funciones se realizan de manera distinta según la empresa y el giro, pero son de las que con mayor frecuencia las organizaciones deciden que pueden ser manejadas por outsourcing.

Las áreas que podemos encontrar que con mayor frecuencia se subcontratan son:

1. Subministro de materiales y componentes
2. Servicios generales
3. IT
4. Consultoría y capacitación.

En estos cuatro grupos se pueden englobar muchas y diferentes procesos de las organizaciones, mismos que en algún determinado momento pueden ser realizadas por una empresa externa agregándole algún valor al proceso en sí o simplemente librando a la empresa contratante de la coordinación de dicho proceso.

Si se examinan los procesos que más comúnmente se subcontratan se encuentra que comparten ciertas características que los hacen más fácilmente subcontratados, entre las que más comúnmente favorecen la subcontratación se encontraron:

- Aquellas que hacen uso intensivo de recursos
- Áreas relativamente independientes
- Servicios muy especializados
- Aquellas con patrones de trabajo fluctuantes en carga y rendimiento
- Aquellas sujetas a un mercado cambiante que requiera mucho reclutamiento, capacitación y programas de retención de personal.
- Aquellas que requieren mucha tecnología e inversión.

Aun cuando estas características pueden ser aplicadas a casi todos los procesos de las organizaciones, existen algunos que son medulares para las mismas o que simplemente por lo delicado de su manejo no se recomienda subcontratar. Entre las más comunes se encuentran:

- Administración de planeación estratégica
- Administración de finanzas
- Administración de la consultoría gerencial
- Administración de calidad y administración ambiental
- Aquellos que proveen dirección y control
- Aquellos que marcan la diferencia con respecto de la competencia
- Aquellos que mantienen la identidad de la organización.

Concluyendo, existen procesos que por su naturaleza son fáciles y factibles de la subcontratación, mientras que otros por considerarse estratégicos debieran permanecer dentro de la misma.

(Brian e Ian (1996) maneja tres criterios para aplicarse a los procesos y definir de esa manera si son subcontratables o no:

Estratégica	Conservar Internamente
Altamente rentable	Conservar Internamente
Rutinaria/Apoyo	Subcontratar

El outsourcing dentro de las organizaciones se puede llevar a cabo de forma parcial y de forma total, con la diferencia básica que la total consiste en la transferencia de equipos, persona, redes, operaciones, y responsabilidades. De manera parcial solo transfiere alguno de los elementos antes mencionados.

Se cuentan con pocos datos estadísticos en cuanto a los servicios que generalmente se subcontratan en México, en 2006 la Academia Mexicana de Informática, A.C. (AMIAC) se dio a la tarea de levantar una encuesta en 60 organizaciones para evaluar el grado de entendimiento de los procesos de Outsourcing.

De las 60 organizaciones encuestadas, se recibieron resultados del 35% con la siguiente distribución:

13.3	Del sector público.
13.3	Del sector servicios
8.3	Del sector comercio

La encuesta realizada arrojó los siguientes datos:

SERVICIOS	ACTIVIDADES	MOTIVADORES	GRADO DE SATISFACCION
Generales	Limpieza, seguridad mantenimiento, jardinería, fotocopiado	Costo, servicio, calidad.	Muy alto
Administrativos	Cobranza, recaudación, nominas, contabilidad, procesamiento de datos.	Costo servicio, calidad.	Alto
Sustantivos	Promoción, publicidad, artes gráficas, distribución y procesos industriales.	Tecnología, servicio, calidad.	Alto

Como se puede ver los servicios se subcontratan como se ha mencionado principalmente por cuestiones de costo, buscando rentabilidad para las organizaciones y por la necesidad de dedicarse a los procesos medulares de la organización. La encuesta también permite ver que lo subcontratado son servicios de apoyo nunca medular o estratégico lo que le permite a la organización seguir teniendo el control interno de aquello que la hace existir como tal.

Mediante el censo económico del 2009 realizado en México también se identificaron las principales actividades que hacen uso de la subcontratación de servicios, materias prima, bienes inmuebles, etc. Entre las 5 actividades principales se encontró:

- Gastos por consumo de bienes y servicios.
- Pagos por regalías.
- Pagos por alquiler de bienes inmuebles.
- Pagos por alquiler de bienes muebles.
- Pagos por suministro de personal.

El outsourcing constituye una estrategia de negocios que debe garantizar un servicio de soporte a las actividades del negocio, con alta rentabilidad, oportunidad y productividad. Se debe ver al outsourcing de servicios como una estrategia de productividad, capaz de incrementar la rentabilidad y la competitividad de la empresa. El outsourcing debe incorporarse a la empresa como un proceso donde no se noten las costuras, donde la relación sea transparente guiada por a cultura de la empresa cliente.(González Garnica, p. 35).

Al momento en que la organización decide subcontratar aquellos procesos que pueden ser operados por empresas externas, que no le agregan valor, que no son medulares, sino de apoyo o que empresas externas pueden manejar con mejor tecnología sin que represente inversión de infraestructura dentro de la organización también está eligiendo hacer uso de una estrategia para el negocio que aplicada con una visión del presente de la empresa y del entorno puede generarle una mayor rentabilidad y hacer más competitiva a la organización. La organización está decidiendo realizar una “alianza” con otra organización que se dice “experta” en aquello que subcontratará y que por tanto dará resultados de tal manera que juntos lleven a la organización contratante al logro de los objetivos del negocio.

1.4 Proceso de Externalización

Es importante también analizar cómo se da el proceso de externalización dentro de las organizaciones; en cada empresa puede darse de una manera diferente, dependiendo el giro, tamaño y si es la primera vez que externalizan servicios. A pesar de todas estas variantes existen generalidades que se recomienda cumplan antes o durante la externalización:

1. Se debe identificar los motivos por los que se busca la externalización, dentro de los que se debe tomar en cuenta, son aquellas razones por las que se debe externalizar y aquellas por las que no la justificación económica para la externalización. Chapman, (2000) identifica tres cuestiones básicas que se deben considerar para la toma de decisiones y externalización: costos, impacto global en la empresa y el compromiso de la alta dirección con la idea de externalizar.
2. Definir el proceso de la organización que se desea externalizar, para esto es importante examinar perfectamente el servicio en cuestión y definir como se suministra actualmente. En esta etapa se debe considerar también al personal que está involucrado en ese proceso que se quiera externalizar y los activos o recursos económicos que se ven involucrados.
3. Identificar al personal afectado, ya sea por traslado a la empresa contratada para administrar la nómina o al personal que se vea involucrado en la operación del proceso que se externalizará. Son útiles las descripciones de puestos para identificar exactamente las actividades que se externalizarán.
4. Mantener una comunicación efectiva con el personal identificado en el proceso de externalización, es importante no provocar especulaciones, preferible mantener al personal informado sobre las decisiones que en ese momento se puedan dar a conocer al personal.
5. Evaluar los servicios de los proveedores, las ofertas que hagan, costos y nivel de adaptación que pueda tener la empresa contratada con la contratante, las estrategias de ésta y la afinidad con la parte medular del negocio.

6. Implementación del servicio. Se debe evaluar si se están cumpliendo las expectativas y el desempeño esperado de la empresa contratada, es en esta etapa cuando se analizarán directamente las problemáticas que surjan y la solución que pueda ofrecer el outsourcing contratado.

Mientras mejor se lleve el proceso de externalización más probabilidades existen de mantener el nivel de servicio interno y la competitividad de la organización, igualmente mayores posibilidades se tendrán de resolver las problemáticas que puedan surgir posteriormente, así como tener una evaluación objetiva del proveedor durante el cumplimiento del contrato con el outsourcing de tal manera que se sepa si cumplió con las expectativas o si es necesario buscar nuevos proveedores que puedan cubrir las necesidades de la organización.

1.5 Outsourcing de Recursos Humanos y Administración de Personal.

Resulta fundamental para éste trabajo definir primeramente qué es un outsourcing de RH y Administración de personal.

Existen diferentes empresas dedicadas a la subcontratación de Servicios de RH y Administración de personal que pueden brindar gran variedad de servicios a las organizaciones, igualmente pueden existir varias definiciones del concepto Outsourcing en Capital Humano, sin embargo la finalidad de las empresas dedicadas a éste giro es proporcionar a la empresa contratante servicios de calidad en Recursos Humanos, procesos como reclutamiento, selección, contratación, administración de nómina entre los que más comúnmente se externaliza.

El outsourcing o subcontratación de RH y Administración de personal es un proceso mediante el cual una empresa, sin importar su giro ni su tamaño, delega los procesos propios de la administración de personal a un tercero experto en la materia; esto incluye desde la contratación, el cálculo y pago de sueldos, entero de cuotas obligatorias a las diferentes instancias gubernamentales, hasta el cálculo y pago de

finiquito para concluir la relación laboral. Asociación Mexicana de Empresas de Capital Humano AMECH.

Fernando Saval, director general de Carvajal Tecnología y Servicios, empresa dedicada a Administración de Personal y Recursos Humanos (2011) define el outsourcing en Capital Humano como empresas expertas en proporcionar procesos de reclutamiento, selección, contratación, cálculo de nómina, administración de programas de bienestar -como seguros médicos-, programas de liderazgo, asesoría legal y procesos de cálculo de finiquitos y liquidaciones,

En la actualidad se ve al outsourcing de Capital Humano ya no como una mera empresa de reclutamiento, selección y contratación, sino como una organización que puede encargarse completamente de las actividades del área de RH y no solo administrar sino desarrollar el área y el capital humano con el que cuente la organización. Se definen como organizaciones expertas y especializadas en el área que proveen de los mejores servicios a las organizaciones, para que éstas a su vez puedan disfrutar de los beneficios que ofrecen y dedicarse a la esencia del negocio,

El outsourcing en RH y Administración de personal tiene una doble definición ya que por un lado provee de un servicio a una organización, pero igualmente se encarga de proveer de servicios de empleo a todas aquellas personas que están en busca de una posición laboral, contactando al aspirante con la organización y siendo el enlace entre ambos, regulando la relación entre ellos y proveyendo no solo de un salario, sino también y en el mejor de los casos de servicios de seguridad social y diversos beneficios para el empleado.

En éste proceso la organización cede al proveedor el control de los procesos necesarios para la prestación del servicio, así como la información y documentos necesarios tal como perfiles de puestos, sueldos, prestaciones, políticas de la organización entre otras.

Hoy día ya no solo las grandes organizaciones externalizan los servicios de RH y Administración de personal, “pensar que sólo las grandes empresas requieren servicios de tercerización es erróneo, desde que una compañía realiza un proceso de selección de recursos humanos no está de más buscar profesionales que apoyen a

tomar la mejor decisión", explica Erika Castillo, gerente del Programa de Desarrollo Pyme de la firma de colocación Adecco.

La externalización ya no es exclusiva de las grandes organizaciones, las PYMES en México han comenzado también a hacer uso de la externalización.

Los expertos coinciden en que la función más importante con que cumplen las firmas de outsourcing es proporcionar y gestionar el talento humano, que contribuya al logro de las metas que apoyen modelo de negocio.

De acuerdo con Castillo (2011), las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) generalmente no cuentan con un departamento de recursos humanos para operar, pero eso no significa que deje de ser contemplado, desde la concepción del negocio, como un área estratégica. "Lo ideal es buscar apoyo desde que se crea la empresa para definir correctamente los puestos de trabajo y las funciones, eso puede apoyar a que, desde el principio, las firmas y el personal operen de manera óptima para la compañía".

Se ve en México que uno de los procesos mayormente externalizados son los realizados dentro del área de RH y Administración de personal, en las PYMES, se ve que a la falta de la infraestructura y del personal adecuado se decide externalizar el servicio, además por una cuestión de costos, ya que no se invierte directamente en desarrollar el área, entonces se contrata a la empresa "experta en capital humano" para que realice justamente esos procesos que la PYME no realiza de manera directa en el área de RH.

Las empresas externalizan los procesos de Recursos Humanos por varios motivos, entre los que se han encontrado los que a continuación se mencionan.

- Satisfacer las metas estratégicas del negocio, aprovechando la experiencia y energía de su personal y enfocándola en las funciones y aspectos más rentables para la organización
- Reducción de costos, no teniendo que implementar un área de RH y Administración de personal si es que no cuentan con ella. Reduciendo costos en la Administración de Personal, en Seguridad Social y en beneficios para los empleados.

- Considerar que un experto o especializado en el área de Capital Humano tiene experiencia y conocimiento, así como personal especializado que manejará el área y puede mejorar relaciones del empleado, velar por el cumplimiento de la normativa y gestionar los costos del funcionamiento del área de RH.
- En México tener empleados directamente contratados por la organización representa responsabilidades en materia de Seguridad Social y Legalmente, compromisos que las empresas al contratar un outsourcing en Capital Humano, transfieren directamente a la prestadora de servicios.

Enfocándose en las PYMES, que son las empresas generadoras de al menos 9 de cada 10 empleos en México, se considera que las empresas outsourcing de Capital Humano pueden ahorrarles el precio por contar con un área de Capital Humano y Administración de personal, así como permitir concentrarse en las operaciones diarias y los objetivos estratégicos del negocio principal en lugar de utilizar ese tiempo para gestionar funciones de recursos humanos.

El Programa de Desarrollo Pyme de Adecco, empresa dedicada al outsourcing de RH y Administración de Personal, (Castillo, 2011) sugiere que existen cinco competencias clave del área de recursos humanos, que se busca sean gestionadas por los outsourcing y que deben de manejarse por ellos de manera eficaz, llevando esto a la Administración óptima del área:

1. Desarrollar una planeación estratégica del talento humano.
2. Gestionar el talento por competencias clave de negocio.
3. Generar un plan institucional de desarrollo medible y observable, exclusivo para cada organización según su giro, misión, visión y valores.
4. Evaluar el desempeño orientado a la competitividad organizacional.
5. Administrar el cambio.

Se considera que las empresas de outsourcing de los recursos humanos están a menudo íntimamente familiarizadas con la mejor relación costo-eficacia, empleando estrategias con menos costos de seguridad social y pueden presentar una variedad de planes para acomodar las necesidades de los empleados que adhieran a empresa pautas presupuestarias de la compañía.

Es decir, la organización crea una alianza con el outsourcing de los recursos humanos teniendo en mente que conecta el negocio con un experto en el área de la gestión de conflictos de personal, de la nómina de sueldos, de seguridad social, de beneficios para los empleados y principalmente que podrá delegar todas las responsabilidades inherentes al área e RH y Administración de personal, incluyendo las legales en manos de un tercero.

1.5 Procesos de Recursos Humanos y Administración de Personal que se externalizan.

La administración de personal y recursos humanos es el conjunto de conceptos y técnicas necesarias para llevar a cabo los aspectos de la gente o recursos humanos de un puesto, incluyendo reclutamiento, selección, capacitación, compensación y evaluación. (Dessler, 1996. P. 2)

Este concepto de Dessler abarca los aspectos medulares del proceso de Recursos Humanos, orientados hacia el capital humano y la organización, Revisando la definición de una forma más global y desde la perspectiva actual de las organizaciones se puede decir que también se define como la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación de desempeño y guía de los recursos humanos idóneos para cada área de la organización a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben los servicios así como las necesidades del personal.

Dentro de lo que es el proceso de Recursos Humanos y la Administración del mismo se encuentran diferentes áreas que en conjunto dotan a la organización de una administración óptima de su capital humano y que les genera rentabilidad dentro del negocio permitiendo ofrecer un ambiente seguro, equitativo y remunerado a los empleados, estas áreas de acción son:

- Análisis de puestos
- Planificación de las necesidades de reclutamiento del personal

- Selección de los candidatos idóneos y mejor calificados para el desempeño del puesto
- Capacitación y Desarrollo
- Administración de sueldos, salarios, compensaciones y beneficios.
- Evaluación del desempeño
- Comunicación interna
- Desarrollo organizacional
- Higiene y seguridad en el trabajo

Las diferentes organizaciones aún sin llevarlas a cabo de manera formal o establecida realizan cada una de éstas funciones de alguna manera, ya sea con personal interno o haciendo uso de los outsourcing que brindan diferentes servicios de éstos a las organizaciones.

La importancia de la correcta administración y aplicación de cada una de estas áreas radica en que todas van dirigidas hacia el personal, buscando su integración, identificación, lealtad, y óptimo desempeño en la organización lo que a su vez lleva a ésta a la rentabilidad y al alcance de objetivos. El capital humano juega un papel esencial dentro de las organizaciones, y la correcta administración del mismo permite el desarrollo y la permanencia de las empresas.

No es posible una organización rentable sin una administración del capital humano eficaz, es por ello que igualmente importante es el papel del personal calificado que se encarga de darle control y dirección a éstas áreas, como el psicólogo organizacional o el administrador.

En conjunto estas áreas buscan alcanzar objetivos claramente definidos y que Chiavenato (1994) en el libro Administración de Recursos Humanos menciona:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de Recursos Humanos con habilidades y motivación suficientes para alcanzar los objetivos de la organización
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, desarrollo y satisfacción plena de los recursos humanos así como el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

Estos objetivos ratifican la importancia del capital humano dentro de las organizaciones, así como la importancia de las condiciones en las que dicho capital se desarrolle. Permiten ver la dualidad existente entre capital humano y organización y la relación entre el desarrollo de uno que por consecuencia llevará al alcance de los objetivos de todos.

El área se ha convertido no solo en un conjunto de procesos de apoyo dentro de la organización, ahora juega un papel estratégico en las organizaciones.

Derivado de esa importancia es que han surgido diversas empresas de outsourcing que se encargan de ejecutar o de asesorar las diversas funciones de Recursos Humanos. Dentro de los procesos y servicios que actualmente se han visto manejados por subcontratación o externalización con mayor auge se encuentran los correspondientes al área de Recursos Humanos y de Administración de Personal.

En México el número de empleados tercerizados se elevó en un 9%, pasó de 140,000 en 2010, a 155,703 a 2011, según la AMECH; de éstos el 37% son jóvenes de menos de 25 años.

El crecimiento puede deberse desde a un auge por la reducción de costos dentro de las organizaciones, a la falta de empleos permanentes y surgimiento de temporales ofrecidos por empresas de outsourcing y evidentemente por la nueva preferencia de las organizaciones a utilizar éste servicio para la administración de su personal, reduciendo costos y creando alianzas con empresas consideradas como expertas en el manejo de cuestiones de Capital Humano, alianzas que lleven a la organización contratante al alcance que sus objetivo, a la rentabilidad del negocio y a contar con un capital humano adecuadamente seleccionado, capacitado, desarrollado, remunerado y administrado que colabore con el cumplimiento de la misión y visión de la organización.

Entre los servicios más comunes dentro de la gestión de Recursos Humanos destaca la administración de la investigación de antecedentes de candidato, manejo de prestaciones, procesos de entrevista y evaluación, entrenamiento y desarrollo del personal. Aunque en realidad existen diferentes organizaciones y diferentes tipos de servicios que pueden prestar a las empresas contratantes.

A continuación se analizarán y definirán las funciones y procesos de Recursos Humanos y Administración de Personal en la que el outsourcing ha tenido una mayor presencia.

- Análisis de puestos. Proceso mediante el cual se realiza un levantamiento de las actividades, responsabilidades, conocimientos, experiencia, requisitos humanos y especificaciones del puesto en cuestión. (Dessler, 1996. P. 8).

Este proceso permite conocer con exactitud que conocimientos, habilidades y experiencia necesita una persona para poder desempeñarse de manera óptima en un puesto, pero también permite conocer que actividades, responsabilidades, interacciones y limitantes tiene el puesto en cuestión. Permite tener un panorama amplio de cada posición dentro de la organización.

- Reclutamiento de personal. El reclutamiento es el proceso mediante el cual se atraen un número suficiente de individuos que presuntamente cubren con los requerimientos necesarios para determinado puesto. (Dessler, 1996. P. 8).
- Selección de personal, es la selección de los candidatos idóneos y mejor calificados para el desempeño del puesto. Proceso mediante el cual se selecciona al personal mejor calificado y con mayor apego al perfil de puesto que se necesita cubrir. (Dessler, 1996. P. 8).

Los procesos de reclutamiento y selección son los mayormente ofrecidos y manejados en muchas organizaciones por un outsourcing. Los motivos por los que generalmente las organizaciones deciden dejar en manos de un tercero ambos procesos son generalmente por la cantidad de tiempo que se invierte en cada uno de ellos, de tal manera y en la búsqueda de optimizar tiempos de búsqueda de candidatos y cobertura de vacantes optan por contratar a un tercero experto que pueda desarrollar ambos procesos, dar respuesta en periodos menores de tiempo y de tal manera permitir que el personal de Recursos Humanos o Administración de Persona pueda desarrollar otras actividades igualmente medulares para el área.

- Capacitación y Desarrollo. Proceso mediante el cual después de identificar las áreas de oportunidad y las necesidades de capacitación de un empleado se buscan técnicas y diseñan programas para proporcionarle las herramientas

adecuadas para que pueda encontrarse un desempeño óptimo en el puesto que tiene asignado. (Dessler, 1996. P. 8).

- Administración de sueldos, salarios, compensaciones y beneficios. Proceso mediante el cual la empresa planea y administra las mejores estrategias para remunerar al personal por el trabajo desempeñado. (Dessler, 1996. P. 8).

Actualmente una remuneración ya no solo es monetaria, también puede ser en especie llamándose beneficio para los empleados. Las empresas cada vez con mayor insistencia buscan formas nuevas de brindar a los empleados beneficios diversos, remuneraciones no monetarias, crear un paquete de prestaciones y beneficios atractivo que puede ayudarles a retener al personal y atraer al mejor personal del mercado, sin que esto resulte en una inversión no rentable para a organización. La importancia de tener una correcta administración y estrategia en éste proceso es de vital importancia tanto para la rentabilidad del negocio como para la retención y atracción del talento que la empresa requiere para su desarrollo.

Este proceso también se ha visto actualmente manejado con mayor frecuencia por empresas outsourcing, de tal manera que las organizaciones dejan en manos de las organizaciones que prestan el servicio la administración de sus nóminas, los motivos son varios, desde el hecho de no tener una responsabilidad directa con un grupo de empleados propios hasta el hecho de que los empleados tengan beneficios que si estuvieran contratados directamente por la organización no los tendrían por cuestiones de costos.

- Evaluación del desempeño. Proceso para evaluar qué tan bien los trabajadores están llevando a cabo sus labores, además se debe compartir la información con los mismos y buscar los medios más eficaces para aumentar la calidad de su trabajo. (Chiavenato. 2002. p 14).

Este proceso de Evaluación de Desempeño por lo general se realiza de manera interna, aunque en el caso de que el candidato haya sido reclutado, seleccionado y contratado por el outsourcing entonces es evaluado su desempeño por el mismo outsourcing, entregando al cliente un reporte de los resultados obtenidos. La importancia del proceso de evaluar los resultados y la calidad con la que el

trabajador realiza sus funciones es vital para saber que tanta compatibilidad existe entre el perfil del candidato y la descripción del puesto.

La evaluación realizada por el outsourcing puede resultar viciada, ya que no cuenta con todo el panorama del empleado y todo el contexto en el que realiza sus funciones, motivo por el cual las organizaciones actualmente optan por realizar la evaluación ellas mismas y solo considerar la asesoría para el desarrollo del instrumento de evaluación o del proceso mismo.

Estos son los procesos mayormente manejados por empresas externas o outsourcing para diferentes organizaciones, cada vez con una mayor frecuencia. Existen diferentes outsourcing en México, diferentes son también los servicios que cada empresa puede proporcionar, así como la tecnología y los beneficios que puede generar tanto para el cliente como para el empleado.

En general lo que buscan éstas empresas es convertirse en un “aliado experto” en el manejo de Capital Humano, simplificar tareas, proporcionar soluciones y permitirle a la organización centrarse en los objetivos del negocio que quieren alcanzar, dedicarse lo que es el negocio y dejar en manos de éstas empresas estos procesos que aunque agregan valor se convierten en un área de apoyo.

II. EL OUTSOURCING COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA.

Para enfocarse en el core-business o lo que es lo mismo las actividades medulares del negocio ha sido necesario hacer uso de empresas prestadoras de servicios de outsourcing, que se encargan del resto de los procesos y servicios que no son esenciales sino de apoyo.

Las organizaciones buscan tener ventajas competitivas y brindar una mayor calidad en su producto o servicio y para ello gran cantidad han optado por reducir la operación de los procesos que les distraen del enfoque que pudiera canalizar el logro de los principales objetivos. En este capítulo se analizarán los motivos por los que el outsourcing es visto como estrategia competitiva, el papel del outsourcing en las empresas mexicanas, así como las ventajas y desventajas que brindan a las organizaciones.

2.1 La externalización del Capital Humano.

El enfocarse en el core-business del negocio asegura la rentabilidad y permanencia de la organización y le permite enfrentar las demandas del mercado, ya que cuentan con el tiempo, capital humano y enfoque en los objetivos principales del negocio y esto les da una ventaja competitiva sobre aquellas que aún realizan todas sus operaciones de forma interna, evitando la externalización.

Los procesos de RH y Administración de personal son localizados generalmente como procesos de apoyo dentro de las organizaciones, excepto en aquellas que se dedican a la prestación de servicios de capital humano.

El hecho de que se considere procesos de apoyo hace que, cada vez con mayor frecuencia, las organizaciones tiendan a externalizarlos y contratar “expertos” para desarrollar las actividades inherentes al área.

Dicha contratación de servicios externos les brinda a las organizaciones la posibilidad de poder enfocarse en los procesos claves del negocio, así como también tener acceso a servicios especializados en materia de capital humano y

administración de personal. Se debe ver al outsourcing como una estrategia de productividad, capaz de incrementar la rentabilidad y competitividad de la empresa (González Gatica, 2001).

Si las organizaciones pueden dejar en manos de un tercero sus procesos de Recursos Humanos y Administración de Personal, tienen la posibilidad de desarrollar otras áreas que necesiten mejoras o implementaciones, dando como resultado una mayor calidad en los productos o servicios que presten, asegurando así su rentabilidad y permanencia en el mercado.

Se ha considerado que el outsourcing debe garantizar un servicio de soporte a las actividades principales del negocio con tres características esenciales: alta rentabilidad, oportunidad y productividad (González Gatica, 2001).

Los servicios prestados en el área de RH por empresas de outsourcing deben ser procesos donde no se noten las costuras entre la empresa contratante y la prestadora de servicios, donde la relación sea tersa, transparente y siempre guiada por la empresa contratante y la cultura organizacional, necesidades y objetivos de ésta última.

El outsourcing no es deshacerse de procesos engorrosos, débiles, problemáticos, sino es utilizar los servicios, conocimientos y experiencia de la otra empresa para que desarrolle de una mejor manera, con calidad y estrategia esos procesos de tal forma que le permitan a la empresa contratante dedicarse con un mayor enfoque a su negocio.

En México el uso del outsourcing en Rh y Administración de Personal es una estrategia para subsistir en una economía globalizada, es una herramienta de negocio que se ha visto con mayor aceptación en gran parte del mercado. (Suárez Cortázar, 2002)

No son solo las organizaciones trasnacionales las que llegan con una administración de capital humano manejada por un outsourcing, ahora empresas pequeñas y medianas nacionales optan por estos servicios.

Los motivos pueden ser variados, desde una reducción de costos, hasta un manejo adecuado del área, lo importante es contratar el servicio con especialistas quienes se

encargarán de darle solución adecuada a las diferentes situaciones que se presenten en el área, que dispongan de medios y experiencia necesaria.

Dos de las razones por las que una organización debiera considerar el uso de un outsourcing en Capital Humano son:

- Que los recursos deben concentrarse en los servicios competitivos donde se crea mayor valor o donde se debe mantener control estratégico.
- No sacrificar ventajas competitivas al intentar desarrollar internamente un área en la que no se es el mejor.

Subcontratar no significa abandonar como se comentó anteriormente, al contrario, la empresa contratante debe aprender y conocer perfectamente que y como se están llevando sus procesos, no limitarse a solo recibir el producto final, esto se considera transferirle conocimiento al cliente. Para Shore Asociados Ejecutivos (2001) empresa dedicada a la solución de RH no basta con solo procesar la nómina de una empresa sino se debe documentar y transferir al cliente aquellos aspectos que debe conocer para mantener el control total de su gestión.

Para que el outsourcing sea una verdadera ventaja competitiva debe garantizar la incorporación de mejores prácticas derivadas del conocimiento de otras empresas y/o industrias, debe existir toda una gama de experiencias que puedan ponerse al servicio de la empresa contratante y que agreguen valor al área de RH generándole con esto, rentabilidad y mejoras en general a la organización.

El contratar servicios de outsourcing en RH es una estrategia de negocios que debe representar una relación óptima entre el costo-beneficio (González Gatica, 2001); en efecto, no es solo la reducción de costos sin importar las consecuencias que esto pueda traer la organización, es buscar una reducción de costos y además tener beneficios diversos por parte de la empresa contratada, beneficios que se reflejarán en el capital humano con el que cuenta la organización y que siendo éste el motor de las organizaciones puede verse afectado o beneficiado y reflejar esto último en la calidad con la que desempeñen sus actividades.

El uso de esta estrategia de negocios permitirá sin duda una rentabilidad, una mayor productividad y un enfoque de los esfuerzos hacia los aspectos centrales del negocio.

2.2 Modelos de Administración en Capital Humano.

Una empresa que quiere ser exitosa sabe escoger quien debe ser su aliado y que resultados medibles debe proporcionarle a la organización.

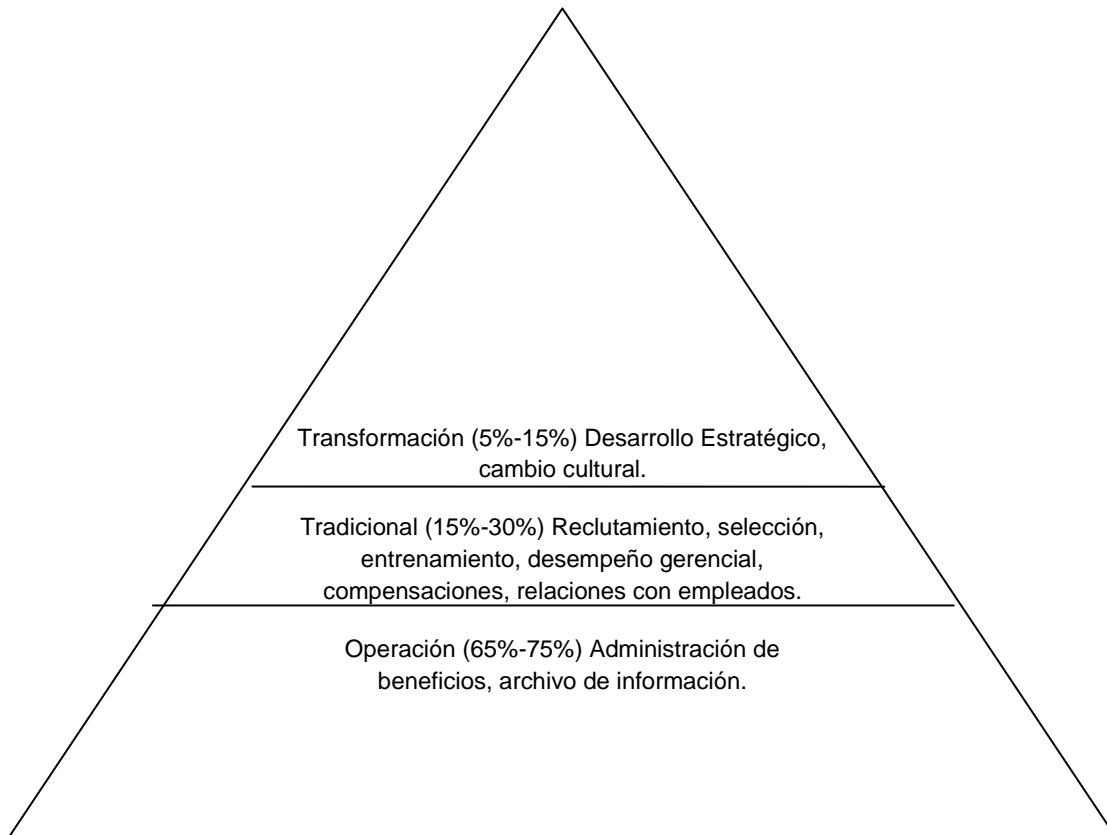
Ya se ha comentado la gran variedad de motivos por las que las organizaciones optan por el uso del outsourcing, estas son diferentes de acuerdo a las estrategias de cada organización y a la naturaleza del negocio. Suárez Cortázar (2002) enlista las principales:

- Mejorar los resultados de la organización
- Tener acceso a prácticas de tipo mundial
- Compartir riesgos
- Reducir los costos de Head Count (costo por empleado)
- Evita invertir demasiado tiempo y recursos en realizar actividades que resultan difíciles de manejar.

Como se mencionó en el capítulo anterior, existen varias actividades dentro del área de Recursos Humanos y Administración de Personal y en varias de éstas se ha visto una mayor tendencia a la externalización; entre ellas se ha identificado que las empresas dedicadas al outsourcing prestan con mayor frecuencia los servicios de reclutamiento, selección, investigación de antecedentes laborales, personales, administración de nómina y beneficios, capacitación.

Estas actividades son meramente operativas en su gran mayoría y en un esquema tradicional de Recursos Humanos los esfuerzos se enfocarán principalmente a ellas, por ser de mayor volumen, dejando de lado las funciones estratégicas, de desarrollo y transformación que son las encargadas de generar mayor valor agregado a las organizaciones.

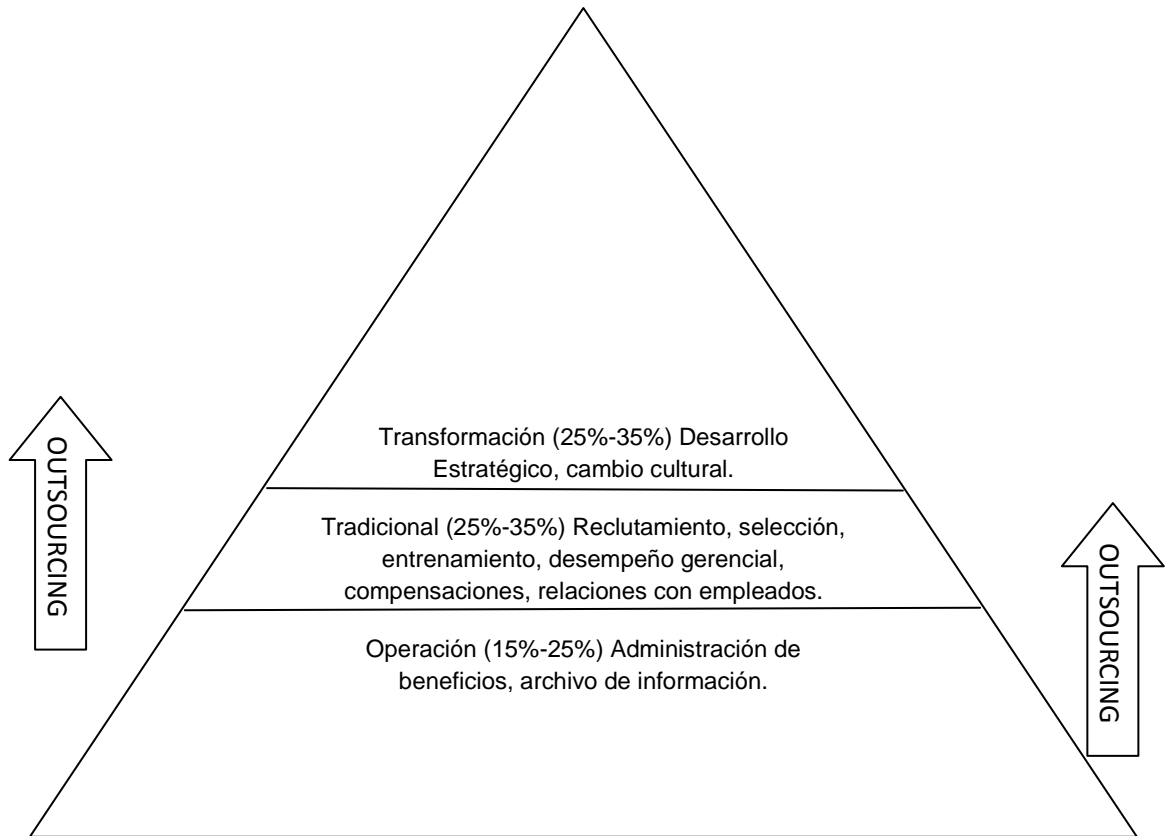
Suárez Cortázar (2002) propone este esquema tradicional de RH.



Suárez C (2002) . Outsourcing: agregando valor a la función de recursos humanos. Ejecutivos de Finanzas. México

El uso del outsourcing de RH y Administración de Personal busca precisamente permitir a la organización enfocarse justamente a los procesos estratégicos de capital humano, al desarrollo organizacional y a llevar a cabo aquellos procesos que agregarán valor no solo al área sino a la organización, ya que al tener una mejor estrategia para administrar el Capital Humano indudablemente se tendrá un personal desarrollado, un área de soporte estructurada que pueda hacer a diferencia frente a la competencia. El capital humano es el motor de todas las organizaciones, el contar con el adecuado perfil del personal, con adecuadas esquemas de pagos y beneficios, con capacitación que permita el crecimiento y la adquisición y aplicación de mejores técnicas puede hacer que una organización alcance mejor y más fácilmente os

objetivos definidos y aquellas metas empresariales planteadas. El otro esquema propuesto (Suárez Cortázar, 2002) refleja como con el uso del outsourcing en RH el área puede enfocar sus esfuerzos a la parte estratégica, a generar valor agregado y focalizarse en el objetivo del negocio.



Suárez C.(2002). Outsourcing: agregando valor a la función de recursos humanos. Ejecutivos de Finanzas. México

En este esquema se aprecia que si un outsourcing presta apoyo en las áreas de operación y en la parte tradicional, se puede elevar el porcentaje de tiempo y recursos que se utilicen en la transformación, en la parte estratégica del negocio y el desarrollo organizacional. Lo que conlleva a un mejor funcionamiento del área de Capital Humano, con una clara estrategia de desarrollo establecida y con los tiempos y recursos para poder alcanzar los objetivos definidos.

Esta es la ventaja competitiva que proporciona la externalización, no solo en el área de Capital Humano, en general cuando en un área se utiliza un prestador de servicios que lleve a cabo cierto tipo de actividades que como tal no generan mucho valor en la organización, se le da al área una herramienta más que le permitirá enfocar sus esfuerzos directamente a lo que si agrega valor.

Así, la subcontratación se traduce en una mejora en los servicios que brinda la organización, dentro de una economía en busca de progreso tratando de ser competentes en el comercio internacional.

2.3 Empresas Mexicanas utilizando el outsourcing en Capital Humano

Como se mencionó anteriormente ha habido un incremento en el uso del outsourcing de Capital Humano en México, los motivos son muchos, tal vez el más importante es que ante una economía como la que se tiene en el país, se usa como una herramienta, una fuente segura, constante y legal de generar fuentes de empleo.

El 49% de empleos tercerizados tiene un periodo de permanencia mayor a tres meses, y en ocasiones llegan a ser puestos permanentes, de acuerdo al desempeño de cada trabajador y disponibilidad de las plazas. (AMECH, 2011).

El 37% de los empleos tercerizados corresponde a jóvenes menores de 25 años.

Por otra parte, el sueldo promedio reportado por las 17 empresas que integran a la AMECH es de 7,974 pesos, lo que implica 4.22 veces el salario mínimo vigente a enero de 2011. (Asociación Mexicana de Empresas de Capital Humano, 2012)

La agrupación de empresas prestadoras de servicios de tercerización de personal y empleo formal reporta un incremento porcentual del salario promedio anual de 5.1%, superior al crecimiento de la inflación de 2011 que fue de 3.82%.

En cuanto a las entidades con mayor demanda de empleados tercerizados, el Distrito Federal encabeza la lista, seguido del estado de México, Jalisco, Nuevo León y Veracruz.

Existen en México aproximadamente 3,000 empresas dedicadas a prestar servicios de outsourcing en Capital Humano, de las cuales según un censo realizado por la AMECH, solo 693 se encuentran registradas, (Asociación Mexicana de Empresas de Capital Humano, 2012) lo que también hace del uso de la herramienta un riesgo, ya que al encontrarse con una empresa que no cubra las regulaciones legales muy seguramente traerá problemas a la empresa contratante y a los empleados, ya que éstos no contarán con la seguridad social y con un esquema legal de contratación.

Esta problemática es seria en México, trae consecuencias para los empleados ya que no cuentan con cotizaciones en el IMSS, no tiene servicios de salud garantizados, y no cuentan con un fondo de ahorro para el retiro, el SAT (Servicio de Administración Tributaria) en el 2011 confirma que existen aproximadamente 230,000 trabajadores contratados por empresas de outsourcing sin esquemas legales de contratación.

Para las empresas tener un contrato con una firma de outsourcing como las mencionadas, trae graves problemas, simplemente el IMSS puede multarlos o sancionarlos por verlos como solidarios obligados. Igualmente pueden hacerse acreedores a multas por el INFONAVIT, el SAT. En México, existen muchas empresas de servicio de personal que trabajan bajo esquemas desleales que provocan una evasión anual de 3,800 millones de pesos al no reportar el total de las retenciones de salarios a los trabajadores, según señalan las estadísticas del SAT.

Pero no es solo el hecho de la selección y contratación del personal, de acuerdo al Foro Económico Mundial de Davos Suiza, (2011) México perdió competitividad global quedando en el lugar 40. Trigos (2012) indica que las empresas de outsourcing en

Capital Humano pueden contribuir a mejorar en éste rubro, pues según el reporte del 2010 proporcionado por la AMECH, el 25% de los empleados que se contratan a través de éste tipo de empresas logran ser contratados por las empresas para las que prestan el servicio con contratos de planta, con lo cual los empresarios ingresan a sus filas empleados probados, que ya aprendieron los procedimientos y que realizarán un trabajo efectivo, logrando dar mayor competitividad a la organización.

2.4 Ventaja del uso del outsourcing de Capital Humano.

Como se ha abordado con anterioridad el uso del outsourcing de Capital Humano puede traer ventajas a las organizaciones que utilizan ésta herramienta para administrar su Capital Humano. Las organizaciones antes de comenzar a utilizar la herramienta como opción de rentabilidad se dan a la tarea de conocer las ventajas y beneficios que traerá tanto para los empleados como para la organización.

A continuación se analizarán dichas ventajas desde la perspectiva de la empresa contratante de los servicios de outsourcing.

Una ventaja del uso del outsourcing es que se ha convertido en un modo seguro de tener personal calificado dentro de las organizaciones sin que esto represente algún tipo de responsabilidad legal directa para las empresas. A las empresas que pueden tener empleados calificados administrados por un tercero, les facilita alcanzar los objetivos organizacionales.

El uso del outsourcing en Capital Humano se convierte en una herramienta que termina beneficiando a 3 grupos (Trigo, 2012)

- Los empleados quienes al estar contratado bajo un esquema legal por nómina, pueden tener acceso a los servicios de salud, incapacidades, pensiones, fondos de retiro, etc.
- El gobierno del país ya que la recaudación de cuotas obrero-patronales no se detiene, pues al haber fuentes continuas de empleo formal bajo un esquema legal, se mantienen los pagos de IMSS, INFONAVIT, SAR e impuesto sobre nóminas, lo cual beneficia por supuesto a la economía del país.

- Esto es lo que hace que se utilice como herramienta competitiva, colocando a las organizaciones que lo utilizan en ventaja, ya que contarán con personal calificado y con seguridad social, cubrirán las regulaciones legales y lograrán reducir costos y enfocar recursos a los objetivos del negocio.

Si esta herramienta es correctamente utilizada, bajo los términos legales con firmas reconocidas y legalmente establecidas, puede hacer a la organización mucho más competitiva.

Pero ¿por qué se dice que realmente el uso de la herramienta le da a la organización la oportunidad de ser más competitiva?, muchas respuestas para ésta pregunta se pueden encontrar, una de las respuestas es que al contratar personal a través del outsourcing éste último se encargará de buscar y seleccionar al personal idóneo, evaluarlo, investigarlo y con esto asegurarse que será un empleado eficiente, lo que a la vez le dará a la organización, competitividad y calidad en la realización de las actividades.

Pizá, (2010) propone que el uso del outsourcing en Capital Humano es una alternativa benéfica para ayudarse en la difícil administración laboral que incluye cientos de cargas administrativas, contratos, registros y demandas laborales que frenan la debida conducción de un negocio productivo por la debida administración laboral del mismo negocio.

El contar con una empresa de outsourcing es sinónimo de tener personal especializado que apoyará la organización a alcanzar los objetivos que ésta ha definido, se cuenta así con profesionales que colaborarán en la toma de decisiones, ya que el capital humano es parte estratégica del negocio y tomar las acciones correctas e implementar las estrategias adecuadas permitirá un crecimiento en la organización.

La ventaja competitiva no solo se da en cuestiones de reclutamiento y selección de personal, actualmente los outsourcing en Capital Humano restan muchos otros servicios dentro del área, y cada uno de ellos deja diferentes beneficios a la organización que los contrata.

Las ventajas del uso de ésta estrategia se pueden encontrar en los diferentes servicios que prestan los outsourcing de Capital Humano, a continuación se mencionarán algunos de los servicios prestados con mayor frecuencia y cuál es la ventaja que representa el uso del outsourcing en dicho proceso.

- Análisis y Descripción de puestos, el realizar un correcto análisis y una correcta descripción de los diferentes puestos dentro de la organización permite tener claridad en las responsabilidades, alcances y las relaciones que tiene la posición dentro de la organización, además de que permitirá tener un tabulador de sueldos y salarios equitativo acorde a la responsabilidad de cada puesto. El utilizar un outsourcing de Capital Humano proporciona la ventaja de que dicho análisis será realizado por personal especializado, con una visión objetiva de cada posición, no viciada por personal interno de la organización.
- Reclutamiento y Selección de Personal, este es uno de los procesos de Recursos Humanos con mayor frecuencia manejado por un outsourcing, generalmente el reclutamiento de una organización puede ser de forma interna o externa. Las organizaciones que no cuentan con la posibilidad de reclutar dentro de sí mismas y que para poder enfocarse a otras actividades del área o cumplir los objetivos de cobertura de vacantes recurren al outsourcing. La ventaja proporcionada por éste último es que dará respuesta en tiempos establecidos por el cliente, levantará un perfil detallado, con las especificaciones que se requieran para cubrir la vacante, se dedicará a la búsqueda en diferentes fuentes y contará con las últimas herramientas para poder atraer al personal calificado que se requiera.

Adecco, empresa dedicada a la prestación de servicios de Reclutamiento, Selección, Administración de Nómina, Consultoría Organizacional y Head Hunter, considera que un proceso de reclutamiento generalmente cuesta tiempo y dinero. El uso de sus profesionales en atracción e identificación de talento apoyan a la organización a encontrar los mejores candidatos para los puestos más difíciles en tiempos óptimos de respuesta. En su página corporativa Adecco enumera las siguientes ventajas dentro de su proceso de reclutamiento y selección para las organizaciones.

- Equipo de selección calificado y conocedor del mercado laboral local.
Ofrecen una asesoría personalizada sobre las necesidades de talento.
- Asesorías en perfiles y sueldos.
Cuentan con una base de datos e información de mercado que les permite conocer los índices actuales de perfiles y sueldos que se manejan en México.
- Fuentes efectivas y confiables de reclutamiento.
Cuentan con convenios que les permiten acceder a diferentes bases de datos para encontrar al perfil que se está buscando.
- Entrevista por competencias.
Mediante la cual se detectan las habilidades que el puesto y la empresa requieren.
- Herramientas de Selección de Vanguardia.
Cuentan con tecnología de punta y software actualizado que permiten ubicar el talento.
- Control de referencia.
Realizan una averiguación concienzuda sobre el colaborador lo que permite dar un punto de vista más objetivo.
- Terna de Candidatos y Retroalimentación.
Se seleccionan a los tres mejores candidatos para que la organización solo tenga que tomar la última decisión.

Como éstas ventajas, cada empresa dedicada al outsourcing y a prestar éste tipo de servicios podrá enumerar otras muchas ventajas, sin embargo, no difieren mucho entre ellas, generalmente todas se enfocan en dar tiempos de respuesta óptimos, con perfiles idóneos a la organización que los requiere. Otra ventaja que es muy útil para las organizaciones es que al contratar empresas de outsourcing en Capital Humano que realicen sus procesos de reclutamiento cuentan con un respaldo de sustitución del personal, en caso de que el empleado recién contratado decida renunciar, en un determinado tiempo, el outsourcing se compromete a cubrir nuevamente la posición sin costo alguno para la organización.

- Maquila de Nómina, este servicio es utilizado por empresas que generalmente no tienen a los empleados bajo su contratación y que requieren a un grupo de especialistas que se encarguen del cálculo de la nómina, así como del cálculo de pagos IMSS e INFONAVIT, y la responsabilidad legal recae en la empresa de outsourcing que contrata a los empleados como propios. Adecco, ofrece éste servicio puntualizando como ventaja procesar la nómina de los empleados con exactitud, puntualidad y en un marco legal y de confidencialidad absoluta.

La ventaja que les ofrece a las empresas que se deciden por contratar sus servicios es que ahorrarán en gastos y podrán enfocar al personal de RH en actividades que generen valor para la empresa, obteniendo así una mayor productividad y evitando riesgos en el cumplimiento de las obligaciones como patrón.

Además de la elaboración, el pago de la nómina, el cálculo y pago de las diferentes cuotas patronales, Adecco también brinda asesoría específica a sus clientes en los siguientes puntos.

- Cuando tiene actos de molestia de la autoridad. (IMSS, INFONAVIT, SAT, tesorería estatal.)
- Cuando hay restricciones en el headcount de la organización.
- Cuando se desea destinar los esfuerzos del área de RH a la actividad principal del negocio.
- Cuando no se tiene presupuesto para inversión en sistemas y/o capacitación del personal en la especialidad de nóminas.
- Cuando organizaciones extranjeras tienen actividad en México, sin conocer las leyes en materia de nóminas y contribuciones.

En la maquila de nómina muchas empresas de outsourcing brindan la posibilidad de ofrecerle a los empleados diversos beneficios, que antes al estar contratados directamente por la empresa no tenían, esto es posible gracias a la cantidad de empleados que se encuentran contratados por las empresas de outsourcing lo que les permite realizar convenios diversos con otras empresas y poder brindar

beneficios al personal, como pólizas de Seguros de Gastos Médicos Mayores, descuentos en establecimientos, vales de comida o de despensa entre otros. Estos beneficios son variables y existen prestadoras de servicios de outsourcing que los manejan como el “plus” para los empleados.

Estos tres procesos son los mayormente manejados por empresas outsourcing en Capital Humano, esto es porque son de los procesos operativos que generalmente mayor tiempo de realización le exige al personal. Sin embargo actualmente el outsourcing ha buscado abarcar la mayor parte de los procesos del área de Recursos Humanos y por tanto no ofrece solo éstos servicios básicos, sino que también pueden encontrarse empresas que además ofrecen servicios como los que se mencionarán.

Las empresas de outsourcing también se han enfocado a los servicios de consultoría individual (a colaboradores que utilizan posiciones específicas dentro de la organización) y consultoría grupal. Buscando así el desarrollo individual y grupal de la organización a través de soluciones integrales que puedan alinear el desempeño de cada individuo y en general de toda la organización hacia los objetivos de la misma. La ventaja que ofrece éste tipo de servicios es que se enfocarán a desarrollar al personal enfocándose específicamente en los objetivos del negocio, sin necesidad que la empresa invierta en logística o infraestructura para ésta capacitación. Los empleados se verán beneficiados de técnicas de vanguardia y la empresa a su vez se beneficiará con el aprendizaje que obtenga el personal.

También han incursionado en desarrollar programas de capacitación específicos para la organización y para las áreas en específico, realizando una detección de necesidades muy específica para la organización desarrollan programas totalmente enfocados al aprendizaje y la medición del mismo, empleando técnicas y herramientas adecuadas adaptadas a las necesidades del grupo y de la empresa. No es necesario que la empresa contrate de manera permanente a personal especializado en el tema en el que capacitará, ni que invierta tiempo en preparar y desarrollar los programas de capacitación. El servicio completo, desde la detección de necesidades hasta el diseño e impartición del programa, así como la medición de los resultados estará realizado por personal especializado que brindará el servicio.

Otro servicio que ha sido también manejado y ofrecido por las empresas de outsourcing es el Diagnóstico de Ambiente Laboral. Las empresas también se preocupan porque el ambiente en el que se desarrolla el personal sea óptimo y que brinde la oportunidad de desarrollo del mismo. Es comprobado que las personas que realizan sus actividades en ambientes laborales sanos, tienen un mejor desempeño. Si el capital humano es el motor de la organización el ambiente en el que éste se desarrolle también tendrá un fuerte impacto en él. Los beneficios de contratar empresas que realicen éste tipo de análisis son:

- Contar con información clave para canalizar de una forma adecuada los cambios en la empresa.
- Asignar el presupuesto basado en requerimientos reales.
- Contar con un indicador sobre la mejora continua del ambiente productivo.
- Medir los hechos que influyen en la productividad.
- Alinear las acciones de mejora a la estructura de la empresa.
- Mejorar el entorno de trabajo (un incremento del 5% en la mejora del entorno laboral incrementa la productividad en un 25%).

Utilizar el outsourcing como estrategia es establecer una relación de negocio a largo plazo, una evolución de un esquema de Recursos Humanos tradicional a un esquema que es más que un trato de cliente-proveedor, es un esquema de socios de negocios, donde el principal objetivo de ambos debe ser ganar-ganar.

Como se revisó, cada servicio prestado por empresas de outsourcing prestan diferentes beneficios, todos enfocados principalmente a ahorrarle tiempo a la organización y específicamente al área de Capital Humano, para que ésta pueda invertir sus esfuerzos y su tiempo en desarrollar estrategias para la organización, en conclusión éstos beneficios o ventajas a la organización buscan:

- Reducir costos a corto y largo plazo
- Atención especializada de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Calidad en el servicio.
- Reducción de costos en áreas específicamente difíciles como el reclutamiento y la selección.

- Reducir costos y tiempos en la administración de la nómina.
- Incremento en los puntos fuertes de la empresa
- Permitir a la organización tener tecnología y técnicas de vanguardia sin tener que invertir en ello.

Para poder obtener la mayor cantidad de beneficios por parte de una empresa de outsourcing, también se debe cuidar realizar una selección cuidadosa de dicha empresa. No es solo tener un proveedor que maneje buenos costos y que responda en tiempos, es tener al socio de negocios adecuado de acuerdo a las necesidades de la empresa y al giro del negocio.

Suárez Cortázar, (2002), comenta ciertos aspectos que se consideran básicos para realizar la selección adecuada y sobre todo para poder tener resultados de calidad en cuanto al servicio que se presta.

- Liderazgo en la rama de negocio por parte del outsourcing seleccionado.
- Acreditada solvencia moral y financiera
- Contar con reconocida y comprobable experiencia en el manejo de personal y supervisión de áreas.
- Garantizar la responsabilidad laboral al 100%
- Alto nivel de servicio a clientes.
- Contar con un sistema auditable de control de calidad en el servicio.
- Garantizar disponibilidad inmediata y flexibilidad de servicios e infraestructura.

Se mencionaron las ventajas que puede representar para la empresa outsourcing para la organización, sin embargo para Mendoza Escamilla (2012), también existen ciertas ventajas para los empleados que se ven contratados por empresas como éstas:

- Adquisición de experiencia, visión del mundo empresarial, oportunidad de obtener recursos para financiar la educación, en el caso de los jóvenes.
- Asignaciones temporales con opción a contratos permanentes y oportunidad de trabajar en diversos sectores para obtener experiencia variada.

- Nuevas oportunidades laborales para evolucionar y escalar en la carrera laboral y obtener experiencia en diversos rubros.
- Reintegración al mercado de trabajo y oportunidad de redireccionar la carrera laboral.

El outsourcing implica una aguda transformación en el modelo organizacional de quien lo asuma y desde luego, en la cultura que prevalece en una empresa antes y después de convertirse en receptor de la práctica.

2.5 Desventaja del uso del outsourcing de Capital Humano.

Como toda estrategia que se implementa en las organizaciones traen consigo no solamente ventajas, sino también su implementación puede traer desventajas tanto a la organización como a los empleados que se ven contratados bajo éstos esquemas. Dentro de las desventajas que trae consigo la implementación del outsourcing a la organización se pueden encontrar las siguientes:

Al estar haciendo uso de un proveedor externo que realiza las funciones del área de RH, la empresa puede perder contacto con las nuevas estrategias y técnicas que se den en el campo, puede incluso perder un poco de control sobre sus procesos al dejarlos totalmente en manos del outsourcing.

Puede crearse una dependencia con el outsourcing, de tal forma que quizá ya no se puedan realizar las labores de forma interna.

Existen autores que sustentan que los contratos con empresas de outsourcing son atractivos principalmente para aquellas empresas que sufren de liquidez, más aún si el contrato es endulzado con incentivos financieros, créditos (sobre todo financiamientos de los pagos de nóminas), bajas tasas de interés y pagos diferidos, e incluso actualmente con estrategias financieras que permiten a la empresa cubrir las cuotas patronales con costos accesibles sin infringir en evasiones.

Sin embargo, quienes están en contra de la práctica del outsourcing argumentan que al final la empresa debe pagar más cargos fuera del presupuesto de los que tenía planeado, además de que lo consideran una purga más que una cura, ya que es una manera disfrazada de deshacerse de personal de la organización. (Alvarez Martínez, 2006).

Otra repercusión generada al interior de la empresa contratante, es que los miembros de la misma, acostumbrados a cierto nivel de soporte y tiempos de respuesta, pueden verse afectados por nuevos procedimientos y esquemas, desarrollando conductas indeseables como burocracia, apatía, falta de sentido de urgencia, entre otras. A su vez el personal externo puede retrasar los resultados ante el clima hostil que se presenta. (Alvarez Martínez, 2006).

Esto se puede ver claramente reflejado desde el momento en que los empleados deben tratar todo lo relacionado con su contrato y demás implicaciones de seguro social, aportaciones, cartas patronales, entre otros documentos, con personal externo, que dependiendo la empresa que presta el servicio puede o no darle respuesta en los tiempos que necesita el empleado.

Es importante considerar que si bien la mayor parte de las desventajas al contratar a una empresa de outsourcing de Capital Humano no son directamente para la empresa contratante, sino para los empleados que se ven contratados por una empresa externa, no obstante estos efectos se reflejan finalmente en la empresa.

Por otro lado, una desventaja adicional es que los empleados generalmente se contratan por proyecto, aunque las actividades sean continuas, lo cual los desmotiva, provocando rotación de personal, lo que genera que nadie se vuelva experto en su trabajo.

El mayor problema que enfrentan las empresas contratantes es sobre todo en procesos de reclutamiento mal elaborados y procesos de selección que no llevan a un empleado calificado y adecuado a la organización, lo que directamente afectará al negocio pues la sustitución del trabajador conlleva a actividades acumuladas y a nuevos periodos de adaptación por parte del nuevo empleado.

Para la organización el contratar a una empresa que le de un servicio lleno de errores, contratiempos, que no cumpla con las necesidades de la misma trae problemas sobre todo con los empleados, ya que tendrán continuos reclamos en cuanto a sus pagos y en general a los servicios que les preste la empresa externa.

Igualmente si la empresa contratada no cumple con las responsabilidades patronales como el pago de las cuotas del IMSS e INFONAVIT, se corre el riesgo de verse implicado en multas y requerimientos que solo traen contratiempos a la operación de la organización.

El empleado puede llegar a no sentirse de la empresa por tanto, su trabajo puede ser de mala calidad y no dar los resultados esperados. Esto debido a que se sabe contratado por una empresa de outsourcing que generalmente tampoco lo respalda, ya que lo ve más bien como un elemento más que destina para otra organización. La empresa en la que presta sus servicios generalmente no hace mucho por integrarlo y por despertar en él esa lealtad y compromiso para con su trabajo.

Generalmente la lealtad por parte del empleado se considera como fidelidad, franqueza, honradez, sinceridad y rectitud. En resumen, lealtad es llevar siempre la verdad por delante; es decir, no acepta medias verdades ni decir lo que al jefe le agrada, o lo que éste desea oír. No buscar intereses propios solamente, sino ir en búsqueda del cumplimiento de los objetivos empresariales por encima de los individuales, viendo esto como un beneficio no solo para la empresa, sino como un beneficio que se reflejará también en el bienestar propio.

Por lo tanto, la lealtad no puede ser confundida con sumisión, adoración al jefe ni con la adulación.

Esta lealtad de la que hablamos muchas veces no se ve en los empleados contratados por outsourcing, ya que trabajar por los objetivos empresariales no siempre representará un beneficio en él, muy seguramente no verá un incentivo ni económico ni ningún otro tipo de beneficio por parte de la empresa a la que presta sus servicios y el outsourcing para el que es contratado pocas veces sabe si sus aportaciones han permitido el logro de los objetivos de la empresa.

Este tipo de actitudes que se consideran como desventajas en el uso del outsourcing serán abordados más adelante.

III. Disposiciones legales reguladoras del Outsourcing en RH y Administración de personal en México.

Las empresas en México están y seguirán utilizando el outsourcing como una alternativa benéfica para la producción de bienes y servicios así como para ayudarse en la difícil administración laboral que incluye cientos de cargas administrativas, contratos, registros y demandas laborales que frenan la debida conducción de un negocio productivo

En México la legislación laboral de los outsourcing ha sido poco clara y casi desconocida, por lo que ha dado lugar a ciertas irregularidades que afectan principalmente a los trabajadores de las empresas que se ven contratados por los outsourcing.

En este capítulo se revisarán las cuestiones legales que conlleva la contratación del outsourcing para prestar servicios de Administración de personal, así como el papel de la reciente propuesta de Reforma Laboral y los cambios que ésta traería en la regulación de los outsourcing.

3.1 Modalidades de outsourcing.

De forma genérica se les determina a todas las empresas que prestan servicios de tercerización como empresas outsourcing, sin embargo si existen ciertas modalidades que permiten establecer diferentes figuras jurídicas de las empresas prestadoras de servicios.

Bajo el marco legal, y a pesar de que en funciones y operación prácticamente todas las empresas terminan prestando un servicio de subcontratación o externalización, no todas llegan a la figura legal de intermediación laboral, se pueden distinguir entre proveedores de bienes y servicios, empresas de administración de nómina, empresas que tercerizan servicios y las que pueden considerarse propiamente de outsourcing que son las de intermediación laboral.

A continuación se definirá brevemente la figura dentro del marco legal que tiene cada una de ellas.

- Prestadoras de servicios, son quienes netamente abastecen bienes y servicios, los trabajadores que desarrollan se hacen generalmente fuera de las instalaciones de la empresa, se dedican a una actividad específica y no generan solidaridad ninguna con la empresa que los contrata.
- Las administradoras de nómina son empresas contratadas para ayudar a los contratantes a aplicar su nómina, impuestos, cargas sociales, etc. Y de esta forma realizan por cuenta del contratante la maquila de nómina y al igual que en el caso de prestadores de servicio no genera solidaridad con la empresa contratante.
- Las empresas que tercerizan servicios son aquellas que por sus conocimientos técnicos y específicos sobre cierta área prestan sus servicios a un tercero ayudándole no solo a disminuir costos, sino también a ocuparse de su negocio principal, dejando que los expertos se encarguen de un área técnica en la que no son especialistas.
- Las empresas de intermediación laboral son aquellas que contratan trabajadores por cuenta de un tercero, su contratación implica para la contratante no solo la solidaridad en la relación laboral, sino que también son responsables de todo incumplimiento de la intermediaria con los pagos ante el Seguro Social y el Infonavit.

En los últimos años, el mercado que emplea este tipo de estrategias de contratación, no ha distinguido entre las empresas de tercerización de servicios y de intermediación, no obstante, existen diferencias entre ellas, pues las empresas que tercerizan son necesarias para el desarrollo económico de la industria, brindan especialización, eficacia y ahorro en tiempo y costos; mientras que las empresas de intermediación laboral contratan, como intermediarios, trabajadores que laboran para otro patrón, estas empresas generalmente utilizan distintos esquemas como la previsión social, cooperativas entre otras para lograr una defraudación al fisco y al IMSS.

Para dejar más clara la diferencia entre éstos dos tipos de empresas, se dice que las empresas que tercerizan servicios, generan empleos y reducen costos, ya que deben responder ante sus trabajadores y autoridades laborales por su patrimonio y por el de los empleados, por el contrario, las de intermediación laboral solo transfieren pasivos laborales a sus contratantes.

Un ejemplo de tercerización de servicios pueden ser las empresas de limpieza o de seguridad, cuyos servicios son requeridos por un tercero, en su domicilio, y éstos terceros se encargarán directamente de realizar los servicios de mantenimiento y vigilancia y, por realizar esta actividad no arrojan a la empresa que los contrata ningún pasivo laboral, pues son empresas constituidas específicamente para ayudar al contratante en una actividad necesaria que no es parte de su negocio principal y en el cuál no tiene ninguna acción directa sobre la relación laboral de los trabajadores que los prestan. Para un intermediario, la relación comienza con un contrato de “suministro de personal” que es contratado para proveer trabajadores para diversas áreas laborales de la empresa. Su objetivo es ahorrar costos, la mayor parte de los casos indebidamente.

El motivo por el que en el mercado se ha manejado de forma genérica e indistinta, sin considerar la figura legal bajo la cual se manejen el término de subcontratación o tercerización, es porque hace referencia al hecho de subcontratar el servicio como proveedores de capital humano o pasar a un tercero el área de Capital Humano y Administración de personal. Lo que en el ámbito de Recursos Humanos y en el mercado se engloba como el uso de un “Outsourcing”

Piza (2010) considera que el origen de estas empresas que diseñan esquemas enfocados directamente a la evasión del fisco y al incumplimiento de las responsabilidades legales ha sido también efecto de los altos costos laborales y de seguridad social que existen en México, los que a su vez frenan el desarrollo de las empresas, aún así, nada justifica la evasión fiscal y la falta de seguridad social para los trabajadores contratados bajo éstos esquemas.

El análisis que se aborda en la presente investigación se enfoca justamente a aquellas que bajo el marco legal se consideran de intermediación laboral, y que mencionaremos como genéricamente se maneja en el mercado, empresas de “outsourcing” o de “subcontratación”.

3.2 Repercusiones legales del mal uso de los esquemas de outsourcing en México.

En México el mal uso de los esquemas de outsourcing lleva no solamente a afectar a los empleados, sino también afecta en materia fiscal al gobierno. Los esquemas de outsourcing representan ventajas para las empresas contratantes y pueden también traer ventajas y beneficios a los empleados, sin embargo ha sido malamente aprovechado para impulsar la evasión fiscal a través de asesoría de despachos que se dicen especializados.

El instituto Mexicano de Contadores Públicos menciona como ejemplo claro, la sustitución de figuras jurídicas a través de la creación de cooperativas, el uso de sindicatos y de diferentes sociedades de responsabilidad limitada constituidas solamente para transferir pagos en efectivo y declarar ingresos exentos.

Estos esquemas abusivos consisten en transferir a los trabajadores de las empresas a las figuras antes citadas, con el propósito de evitar el pago de reparto de utilidades, impuestos federales y locales, así como contribuciones de seguridad social (IMCP, 2010)

Estas sociedades registran a los empleados como socios cooperativistas o industriales, de tal manera que reciben remuneraciones bajo el concepto de previsión social, alimentos, bonos u otros similares en lugar de salarios, omitiendo así, la retención y entero del Impuesto Sobre la Renta (ISR) correspondiente. En el mejor de los casos, los empleados son enterados de estos esquemas, en otros desconocen por completo el régimen bajo el que son contratados. Igualmente con esquemas como éstos generalmente no solo se da una evasión del ISR, sino que también se ven afectadas las cuotas del IMSS, ya que muchos no son dados de alta con el total

de su salario, sino que las empresas reportan el salario mínimo para de ésta forma ahorrar también en la parte de las cuotas patronales que se deberán cubrir.

El rechazo a estos esquemas es principalmente por la evasión fiscal que representan, así como la eliminación de las prestaciones sociales de los trabajadores.

El impacto de esta práctica ilegal, según el SAT, en el 2010, asciende a 10,000 millones de pesos, cifra que no comprende la evasión por cuotas al Instituto Mexicano del Seguro Social y al Infonavit.

Se estima que en México hay más de 230,000 trabajadores en empresas de outsourcing con sustitución de figura jurídica, y que existen 19 despachos contables y de asesoría que presuntamente atienden a diversas compañías para evadir al fisco, según información de la Procuraduría General de la República (PGR) publicada en su página de Internet.

El impacto más significativo se da en los trabajadores, según el especialista en gestión de Capital Humano, Nicolas Bonc, cuando los empleados no gozan de prestaciones establecidas por la ley y están desprotegidos jurídicamente, genera que su rendimiento sea mínimo.

En abril y mayo del 2009 el SAT, en coordinación con el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y la Secretaría del Trabajo y Previsión social (STyPS) ejecutó acciones contra dos despachos identificados como parte activa de este ilícito.

La primera acción de fiscalización se hizo el 21 de abril del 2009, en siete ciudades de México contra el despacho Álvarez Puga y Asociados, el cual asesoraba a sus clientes para que incurrieran en evasión fiscal a través del outsourcing.

El segundo caso es el del 19 de mayo del 2009 contra el despacho Inteligencia en Dirección de Negocios (IDN) que habría asesorado a su clientela, entre la que se encuentran equipos de futbol, para cometer evasión utilizando la figura jurídica de diversas sociedades mercantiles.

Entre sus clientes se encuentran notarías, aerolíneas, cajas de ahorro, hoteles, compañías de telecomunicaciones, farmacias, gobiernos municipales, maquiladoras y empresarios de 28 ramos distintos.

Los actos de revisión se llevaron a cabo en Tuxtla Gutiérrez, Puebla, Monterrey y el Distrito Federal.

Como se puede apreciar, las repercusiones del mal uso del outsourcing se dan principalmente en materia de recaudación de impuestos. Pero también se ve claramente reflejada en las cuotas del IMSS y del INFONAVIT, ya que cada vez son más los outsourcing que evaden éstas responsabilidades de seguridad social con lo que cada vez más empleados se ven desprotegidos en materia de servicios básicos de salud.

3.3 Reforma Laboral en México y su repercusión para las empresas Outsourcing.

Como es sabido, recientemente se está debatiendo la aprobación de la Reforma Laboral en México, la cual consta básicamente en derogar y actualizar ciertos artículos de la actual Ley Federal del Trabajo que actualmente nos rige. Dicha Reforma será abordada en el presente trabajo de investigación, ya que contempla una regulación a los esquemas de outsourcing actualmente tan utilizados en México.

Como respuesta a los análisis de los asuntos pendientes que requieren ser abordados con urgencia, se concluyó en el pasado mes de Agosto, la modernización de la Ley Federal del Trabajo; dicha reforma ha estado en debate en los últimos 15 años, se han discutido los principales temas en los que es indispensable avanzar y se han identificado los beneficios que tendría la actualización del marco laboral.

La justificación para ésta reforma es sustentada por las condiciones que actualmente enfrenta México y que son totalmente diferentes a las que se daban en los años setentas cuando se expidió la Ley Federal del Trabajo que aún nos rige.

Se sostiene que se debe impulsar una reforma laboral como condición para avanzar a hacia mejores niveles de bienestar y que contribuya a favorecer los principios de equidad en las relaciones de trabajo.

Según la Organización Internacional del Trabajo OTI, en su informe del 2012, la crisis del 2008 causó la pérdida de 20 millones de empleos entre octubre 2008 y abril del 2009.

Esta crisis internacional ha afectado principalmente a jóvenes de todo el mundo de entre 15 y 24 años, quienes se han visto mayormente propensos al desempleo.

En México ésta situación no es diferente, más de la mitad de los 2.4 millones de desocupados son jóvenes. Sin embargo no solamente son los jóvenes los que se ven con dificultades para acceder a un empleo digno, sino también las mujeres, de las cuales el 38% representa a la población económicamente activa.

En las reuniones de trabajo de los Ministros de Trabajo que integran el G20, se concluyó que existe una urgente necesidad de ofrecer a la población, principalmente a los jóvenes, empleos de calidad, lo cual conlleva a reformas estructurales con apego a los principios y derechos laborales con el único objetivo de elevar el crecimiento económico y generar más y mejores oportunidades laborales, con prestaciones y derechos para los empleados, es decir, lo que se conoce como empleos formales, ya que según el INEGI, al segundo trimestre de del 2012 los niveles de informalidad se encuentran en 29.35% y de no adoptarse medidas para evitar la situación, en breve los empleos informales podrían llegar a ser más que los formales.

Otro gran reto que trata de resolver la actual propuesta de la Reforma Laboral es mejorar el desempeño del mercado laboral, contar con una mayor certeza jurídica, mejorar la impartición de justicia y la conciliación entre el patrón y el empleado.

Se sostiene que la política laboral que protege los derechos de los empleados también debe estimular una mayor productividad, lo que evidentemente lleva a poder tener mejores ingresos para los empleados y hacer más rentables y competitivas a las empresas.

En cuanto a competitividad se refiere, el Foro Económico Mundial situó a México en el lugar 58 de 142 países en el índice de competitividad global. Dentro de los pilares que se consideran para dicha evaluación se encuentra el de eficiencia en el mercado laboral, en el que México sale peor calificado, y se encuentra en el lugar 114, según

la propuesta de Reforma, esto es debido a que la actual LFT no ofrece incentivos para asegurar el incremento de la productividad y la competitividad de los empleados.

Conforme lo que se menciona, la Reforma Laboral se sugiere necesaria por varias cuestiones:

- El hecho de que las circunstancias demográficas, económicas y sociales han rebasado el actual marco jurídico
- La actual legislación no responde a la necesidad de incrementar la productividad de los empleados y la competitividad de las empresas
- Es necesario contar con mejores, más transparentes y reguladas prácticas sindicales.
- No se contemplan sanciones significativas a quienes recurren en prácticas desleales e informales contrarias a la ley.

De esto se derivan 51 propuestas, como resultado del análisis de los temas y preocupaciones más recurrentes entre patrones y empleados. Dichas propuestas no serán todas expuestas en el presente trabajo, se abordarán solamente aquellas que se refieren directamente a la regulación del outsourcing o aquellas que reflejan la práctica regular del outsourcing.

Propuesta:

- Se busca incluir nuevas modalidades de contratación, los periodos de prueba, los contratos de capacitación inicial y para el trabajo de temporada. Se sostiene que con ésta propuesta se generará condiciones para que más personas sobre todo hombres y mujeres en edad considerada productiva puedan integrarse a puestos de trabajo en la economía formal. Igualmente busca romper el círculo vicioso de las personas que no tienen empleo porque no están capacitadas y no se encuentran capacitadas porque no han tenido empleo.

Se busca que las nuevas modalidades de contratación sean reguladas y prever abusos, por tanto deberán celebrarse por escrito, los contratos de periodos de prueba y de capacitación sean improrrogables y que no se apliquen

dentro de una misma empresa o al mismo trabajador, así como que no se apliquen de manera simultánea o sucesivamente, ni en más de una ocasión. Los trabajadores contratados bajo estas nuevas modalidades tendrán los mismos derechos y obligaciones como cualquier trabajador, proporcional al tiempo laborado.

Esta modificación dará posibilidad al patrón de conocer las aptitudes, actitudes y competencias de los trabajadores en un breve tiempo. Así como a los empleados apreciar si el empleo cumple con sus expectativas.

El artículo 35 propone que las relaciones de trabajo pueden ser por obra o tiempo determinado, por temporada, de capacitación inicial o por tiempo indeterminado. A falta de estipulación expresa se considerará por tiempo indeterminado.

En la actual LFT solo se contemplan por obra o tiempo determinado y por tiempo indeterminado.

Actualmente la práctica de proporcionar contratos por 30, 60 o 90 días ya es llevada a cabo por varias empresas, sustentando dichas contrataciones en periodos de prueba para verificar si el trabajador cumple con las expectativas y las exigencias del trabajo a desempeñar.

Esta práctica es más comúnmente llevada a cabo por los outsourcing, pero no solo para avalar un periodo de prueba, sino como un modo común de contratación para los empleados, se les otorgan varios contratos por determinado número de días, aún cuando la actividad que están realizando sea de carácter permanente.

Esto provoca una constante incertidumbre, al no saber si su contrato será renovado o si se aplicará un término de relación laboral por término de contrato. Es bien sabido que si el trabajador se asesora, estará informado que después de la firma de varios contratos por determinado tiempo, se finca una relación laboral por tiempo indeterminado, y que puede exigir las indemnizaciones correspondientes al término de la relación laboral, sin embargo, es una posición generalmente desconocida por los empleados, lo que permite que la práctica se siga llevando a cabo.

Si éstas “modalidades” de contratación ya se llevaban a cabo, aún cuando la ley no las contemplaba, ahora con la Reforma que se pretende establecer será mucho más

fácil establecer dichos periodos de contratación de “prueba” o de “capacitación inicial”, causándole la misma incertidumbre al empleado, pero ahora con el pleno respaldo de la ley hacia el patrón.

El artículo 37 de la actual LFT establece que se podrá indicar un tiempo determinado únicamente cuando lo exija la naturaleza del trabajo o cuando sea por objeto de sustitución de otro trabajador.

Generalmente para no verse en incumplimientos con éste artículo, a la firma del contrato por un número determinado de días, se mencionaba en el documento que era por naturaleza de sustitución de personal, con lo cual se guardaba el Art. 37. Igualmente una práctica muy común en los contratos que firman los empleados con las empresas outsourcing.

Los efectos de estas prácticas en los empleados serán primeramente la incertidumbre de no saber con exactitud si su contrato se renovará en algún momento o si realmente solo estarán sustituyendo temporalmente a un empleado, posteriormente al verse firmando contratos por 30 días continuamente viene una desmotivación y una falta de compromiso e identificación con la empresa.

¿Qué seguridad tengo de que el siguiente mes estaré aquí? Es la pregunta que continuamente se realizan. ¿De qué sirve que demuestre una dedicación a mis actividades y que sean realizadas con calidad y puntualidad, si aún así firmaré un contrato por 30 o 60 días? La situación para el trabajador no será distinta, lo distinto es que ahora el patrón tiene el respaldo legal para poder llevar a cabo dichas “modalidades” de contratación sin que esto represente incumplimientos legales.

El artículo 39 también es adicionado en la propuesta de reforma, es donde se establecen las nuevas modalidades de tiempos de contratación.

Así, el art. 39 de la LFT vigente, señala que si vencido el término que se hubiese fijado subsiste la materia de trabajo, la relación quedará prorrogada por todo el tiempo que perdure dicha circunstancia con la misma naturaleza. Este continúa sin modificaciones, solo adiciona:

Art. 39 A de la propuesta de reforma que se hace en la LFT, señala que en las relaciones de trabajo por tiempo indeterminado o cuando excedan de 180 días podrá

establecerse un periodo de prueba, el cual no podrá exceder de 30 días cuyo único propósito es verificar que el trabajador cumple con los requisitos y conocimientos necesarios para desarrollar el trabajo solicitado.

El periodo anteriormente descrito podrá extenderse hasta 180 días cuando se traten de puestos de dirección, gerenciales, o para desarrollar labores técnicas o profesionales especializadas.

Durante ese tiempo el trabajador disfrutará de salario y prestaciones. Si concluido dicho periodo no acredita el trabajador que satisface los requisitos y conocimientos necesarios para desarrollar las labores, a juicio del patrón, se podrá dar por terminada la relación laboral sin responsabilidad para éste.

Art. 39 B también de la propuesta de reforma en la LFT indica que, se entiende por relación o contrato de capacitación inicial, aquel por el que un trabajador se obliga a prestar sus servicios durante un periodo determinado bajo la dirección y mando de un patrón con el fin de que adquiera los conocimientos o habilidades necesarios para la actividad para la que vaya a ser contratado.

La vigencia del contrato podrá ser de hasta tres meses o hasta seis para puestos a nivel dirección y gerenciales o para desarrollar actividades técnicas y especializadas. Durante este periodo el trabajador disfrutará de salario de la categoría o puesto que desempeñe. Al término de la capacitación inicial, de no acreditar la competencia del trabajador a juicio del patrón, se dará por terminada la relación de trabajo sin responsabilidad para éste.

En estos artículos nos habla de un contrato de “prueba” y de contratación por capacitación inicial, en ambos se especifica que terminado el periodo determinado por el contrato y permitido por la ley, se puede dar por terminada la relación laboral sin responsabilidad para el patrón si es que el empleado no demuestra tener las actitudes y aptitudes, así como habilidades y conocimientos necesarios para permanecer en el puesto.

Este artículo en particular abre un gran campo de acción para los outsourcing, primeramente porque la mayor parte de las empresas no tiene bien definido un perfil de puesto, ni las responsabilidades, conocimientos, aptitudes, habilidades que

determinada persona debe tener para cubrir las funciones satisfactoriamente las necesidades de una posición. Entonces la pregunta lógica, ¿contra qué va a ser comparado perfil?, ¿qué patrón ya definido dirá si se cumple o no las expectativas para el patrón y para conservar el puesto?

Pero no es solo el mero hecho de tener el perfil de puesto definido, sino inclusive tener un proceso de evaluación confiable, objetivo, que no de lugar a dudas para el empleado y que permita conocer de manera real si el empleado está cubriendo de manera óptima los requerimientos.

Así como las empresas han contratado el servicio de los outsourcing para administrar personal, administrar nómina, atender los procesos de reclutamiento, selección, capacitación entre otros. De esa misma forma podrá tener un gran campo de acción, no solo el outsourcing, sino el Psicólogo Organizacional, ya que podrá asesorar a las organizaciones a diseñar no solamente perfiles de puesto objetivos, sino también, diseñar evaluaciones que permitan al patrón tomar la decisión de conservar o no al empleado, o otorgarle un contrato por tiempo indeterminado.

En el caso de los contratos por capacitación inicial, estos buscan ofrecer al trabajador la posibilidad de adquirir conocimientos y habilidades que le permitan permanecer en un puesto determinado por más tiempo. La cuestión es que éstos contratos tienen una duración de tres meses, la cual es menor que la “curva de aprendizaje” normal para cualquier persona que, por lo regular es de seis meses, es decir, en tres meses el patrón deberá definir qué tipo de conocimientos y habilidades debieron ser adquiridas por el empleado para poder permanecer en el puesto. Pero la cuestión es de qué manera van a ser definidas, en base a qué se definirán y principalmente de qué manera serán medibles. Con éstas preguntas se abre nuevamente el campo para el outsourcing y para el Psicólogo Organizacional, asesorando, brindando consultoría especializada en programas de capacitación y adiestramiento, definiendo los puntos básicos que se deben de ver cubiertos satisfactoriamente por los empleados para permanecer en el puesto, asesorando igualmente al empleado para que pueda alcanzar en tres meses un aprendizaje óptimo, manejar su estrés y su frustración en el caso de que esto sea generado por la actividad a desempeñar.

Artículo 39 C de la misma propuesta señala que la relación de trabajo con periodo de prueba o de capacitación inicial, se hará constar por escrito, en caso contrario, se entenderá por tiempo indeterminado.

Sin embargo también es muy claro que en caso de que las empresas no se asesoren para determinar dichos objetivos de capacitación, sus perfiles de puestos, evaluaciones objetivas y claramente diseñadas, solo se manejarán excusas difusas, falsas para poder separar de una posición a una persona que durante determinado tiempo estuvo intentando cubrir los objetivos que se le especificaron a su ingreso en la empresa, y que muy probablemente saldrá de ella sin conocer exactamente cuáles son sus áreas de oportunidad, qué aspectos de sus habilidades, de sus conocimientos no fueron suficientes para poder conservar el puesto, y peor aún, se irá con un efecto de frustración e incapacidad que probablemente lo afecte en la adquisición de un nuevo puesto laboral.

Artículo 39 D de la propuesta de reforma, señala que, los periodos a prueba y de capacitación inicial son improrrogables. Dentro de una empresa no podrán aplicarse periodos de prueba o capacitación simultáneamente o sucesivamente, ni en más de una ocasión, ni tratándose de trabajo distintos, ascensos, aún cuando concluida la relación de trabajo surja otra con el mismo patrón.

Artículo 39 E, que también se adiciona, indica que cuando concluyan los periodos de prueba y capacitación inicial, y subsista la relación de trabajo, ésta se considerará por tiempo indeterminado y el tiempo de vigencia de aquellos, se computará para efectos de cálculo de antigüedad.

Propuesta:

- Se regulará la subcontratación de personal u outsourcing con el propósito de evitar la evasión y elusión del cumplimiento de obligaciones a cargo del patrón. Para tal efecto se define la figura de subcontratación, se determina que el contrato de prestación de servicios deba constar por escrito, se prevé que la beneficiaria de los servicios tendrá la obligación de cerciorarse de la solvencia económica de la contratista y de que esta cumpla con sus obligaciones en materia de seguridad y de salud. Se señala en todo caso los

patrones y los intermediarios serán responsables solidarios en las obligaciones contraídas con los trabajadores.

Se sugiere la modificación del artículo 13.

Art. 13 de la reforma propuesta en la LFT indica que no serán considerados intermediarios, sino patrones, las empresas establecidas que contraten trabajos para ejecutarlos con elementos propios y suficientes para cumplir las obligaciones que se deriven de las relaciones con sus trabajadores. Los patrones y los intermediarios serán responsables solidarios en las obligaciones contraídas con los trabajadores.

El Art. 13 vigente de la LFT, dice que no serán considerados intermediarios, sino patrones, las empresas establecidas que contraten trabajos para ejecutarlos con elementos propios y suficientes para cumplir las obligaciones que se deriven de las relaciones con sus trabajadores. En caso contrario serán solidariamente responsables con los beneficiarios directos de las obras o servicios, por las obligaciones contraídas con los trabajadores.

En el artículo vigente se considera solidario responsable solo en el caso en que la empresa subcontratante no cuente con los elementos para cumplir las obligaciones con los trabajadores, en la modificación que se propone en la reforma son responsables solidarios, independientemente de que la empresa subcontratante cuente con los elementos. Esto permite que las empresas beneficiarias de los servicios tengan responsabilidad legal con los empleados, que no se deslinden de las responsabilidades legales que conlleva tener una plantilla de personal.

Ya anteriormente en juicios legales el trabajador también denunciaba a la empresa para la que trabajaba, sin embargo la responsabilidad legal era directamente para la empresa con la cual había firmado contrato y la que lo tenía registrado en algún registro patronal, en caso de contar con seguridad social.

Esta modificación es benéfica principalmente porque las empresas tendrán más cuidado de los servicios de outsourcing que contratan, así como del cumplimiento que éstas hagan de sus responsabilidades legales con los trabajadores.

El artículo 15 vigente en la actual LFT señala que: en las empresas que ejecuten obras o servicios en forma exclusiva o principal para otra y que no dispongan de elementos suficientes propios de conformidad con lo dispuesto en el Artículo 13 se observará o siguiente.

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

II. Los trabajadores empleados tendrán derecho a disfrutar de condiciones de trabajo proporcionadas similares a las que se proporcionan a los trabajadores de la empresa beneficiaria. Para determinar la proporción se tomarán en cuenta las diferencias en salarios mínimos que rijan el área geográfica y demás circunstancias que puedan influir en las condiciones de trabajo.

Se adicionan:

Art. 15 A que en la propuesta hecha indica que el trabajo en régimen de subcontratación es aquel por medio del cual un patrón denominado contratista o subcontratista ejecuta obras o presta servicios con trabajadores bajo su dependencia, a favor de otra persona física o moral que resulte beneficiaria de los servicios contratados, la cual fija las tareas a realizar y supervisa el desarrollo de los servicios o la ejecución de las obras contratadas.

Se está definiendo ya de forma legal y clara cuál la subcontratación.

Art. 15 B de la propuesta señala que el contrato que se celebre entre la persona física o moral que resulte beneficiaria de los servicios y un contratista o subcontratista que ponga a disposición trabajadores deberá constar por escrito.

La empresa beneficiaria deberá cerciorarse al momento de celebrar el contrato a que se refiere el párrafo anterior, que la contratista o subcontratista cuenta con los elementos propios suficientes para cumplir con las obligaciones que deriven de las relaciones con sus trabajadores.

Art. 15 C, de la misma que se propone indica que la empresa beneficiaria de los servicios deberá cerciorarse permanentemente que la empresa contratista o subcontratista cumple con las disposiciones aplicables en materia de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo, respecto de los trabajadores de ésta última.

Esto podrá ser cumplido a través de una unidad verificadora debidamente acreditada y aprobada en términos de las disposiciones legales vigentes.

Art. 15 D de la propuesta de reforma señala que se presumirá, salvo se pruebe lo contrario, el uso de la subcontratación de forma dolosa cuando con el objeto de simular salarios y prestaciones menores, las contratistas o beneficiarios de los servicios tengan simultáneas relaciones de trabajo o de carácter mercantil o civil, respecto de los trabajadores.

Con la adición de éstos artículos se obliga a la empresa contratante de servicios, a revisar el contrato de prestación de servicios que se firma, tenerlo por escrito, pero lo más relevante es que se obliga a revisar que la empresa contratada tiene los suficientes elementos para poder responder de manera legal por las responsabilidades adquiridas por los empleados, tendrá que asegurarse mediante revisiones que se cumplan con las disposiciones en materia legal y fiscal, de tal forma que el incumplimiento de esto lo haga verse afectado a la empresa contratante también.

Generalmente, lo que menos podía preocupar a las empresas que contrataban servicios de outsourcing era si éstos cumplían con lo dispuesto en materia de seguridad social, ya que se sabían libres de solidaridad con la empresa, por tanto a los únicos que podía causarles inquietud era a los mismos empleados, que se veían desprotegidos por un lado por la empresa contratante y directamente responsables de sus obligaciones para con ellos, y por otro lado no tienen ningún respaldo por parte de la empresa para la que prestan sus servicios, pues no son empleados suyos directamente. La pregunta obligada es ¿Quién respondía por la seguridad social y por el bienestar del empleado?

Con la éstas adiciones al artículo se busca que la respuesta a dicha pregunta será, ambas empresas, tanto a la que prestan los servicios los empleados, como la empresa con la que están contratados. Brindando así mayor seguridad a los empleados contratados en éstos esquemas.

Haciendo referencia al Artículo 15 D que indica que se presumirá, salvo se pruebe lo contrario, el uso de la subcontratación de forma dolosa cuando con el objeto de simular salarios y prestaciones menores, las contratistas o beneficiarios de los servicios tengan simultáneas relaciones de trabajo o de carácter mercantil o civil, respecto de los trabajadores. Se puede decir que esto es una práctica comúnmente utilizada no solo por las empresas outsourcing, sino por muchos patrones que tienen a su personal dentro de su misma nómina. Cuando contratan los servicios de outsourcing simulan ante instancias como IMSS e INFONAVIT salarios mínimos o más bajos de los que realmente percibe el empleado para así la carga social para la empresa sea menor, así mismo en caso de una demanda laboral el empleado pueda comprobar dicho salario y no el total de su percepción, sin embargo, si se le hacen pagos complementarios que no se reportan ante las instancias mencionadas.

Si se logra finalmente regular situaciones como éstas, será más factible que las cuotas recuperadas tanto por el IMSS como por el INFONAVIT sean las reales, así como también se lograría un beneficio para el empleado que podrá ver sus aportaciones a estas instancias de una forma real, así, como aportar a su AFORE igual con su percepción total.

Estos son los principales cambios que se ven plasmados en la propuesta de Reforma Laboral, se consideran los principales porque de alguna u otra forma afectan directamente la forma de trabajo que actualmente tienen los outsourcing,; sin embargo, existen 2 puntos más dentro de la Reforma que aunque no se refieren directamente al outsourcing son dos áreas de oportunidad y de trabajo para empresas dedicadas al Capital Humano.

Estas propuestas encontradas dentro de la nueva Reforma Laboral son:

- Impulsar la multihabilidad de los trabajadores a efecto de que se involucren en otras actividades de su entorno laboral, lo cual permite su desarrollo y capacitación. Se prevé que su participación se vea recompensada con el ajuste salarial respectivo.

Esto incrementaría la calidad de vida de las familias, traería beneficios directos a los trabajadores y elevaría la productividad de la empresa.

- Privilegiar a la productividad de los trabajadores como el principal criterio para acceder a plazas vacantes definitivas o previsionales de más de 30 días y a puestos de nueva creación, en lugar de la antigüedad.

Art. 153 A señala que los patrones tienen la obligación de proporcionar a todos los trabajadores y éstos a recibir la capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida su competencia laboral y su productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo.

Art. 153 F propone que la capacitación tendrá por objeto preparar a los trabajadores de nueva contratación y a los demás interesados en ocupar vacantes o puestos de nueva creación.

Art 153 G indica que se entiende por productividad para efectos de ésta ley el resultado de optimizar los factores humanos, materiales, financieros y tecnológicos que concurren en la empresa, para la elaboración de bienes o la prestación de servicios, con el fin de promover su competitividad y sustentabilidad, e incrementar los ingresos y el bienestar de los trabajadores.

Corresponde a los trabajadores y patrones el establecimiento de los acuerdos y sistemas para medir e incrementar la productividad, así como la forma de distribuir equitativamente sus bienes.

El tema de la capacitación está contemplada en nuestra Actual LFT, sin embargo ha sido un campo infértil en la mayoría de las empresas, pocas son las que le apuestan a la capacitación y al adiestramiento como forma de elevar la productividad de los empleados y la productividad y rentabilidad de la organización.

La mayor parte de las empresas la ve más como un gasto que como una inversión, incluso pocas son las que realmente tienen un programa de capacitación bien especificado, con objetivos claramente determinados y con sistemas de evaluación objetivos que permiten identifica aquellos empleados que no están teniendo un aprendizaje que les permita mejorar su nivel de productividad.

En las empresas de outsourcing dentro de la gama de los servicios que prestan para las diferentes organizaciones, se encuentra el de desarrollo de planes y programas de capacitación para los empleados. De aquí que se ve como una oportunidad para

que éste tipo de empresas ofrezca con mayor empeño este tipo de servicios, vinculado a un programa de evaluación de desempeño que le permita identificar a los patrones que empleados pueden ser candidatos a las vacantes permanentes o vacantes por más de treinta días. Esto ya que según la propuesta de Reforma Laboral, ya no se deberá ver la antigüedad del empleado como el único factor para que éste pueda tener oportunidad de desarrollarse en otras posiciones y vacantes, sino, será la productividad como el principal factor que los hará merecedores de nuevas posiciones, permanentes o “medianamente” permanentes cuando sean por más de treinta días.

Cabe resaltar que según la LFT, los trabajadores y patrones serán quienes establezcan los acuerdos y sistemas para medir e incrementar la productividad, así como la forma de distribuir equitativamente sus bienes. Es posible que la empresa de outsourcing sea quien proponga al patrón los mejores métodos no solo para realizar la medición de la productividad, sino también los mejores programas utilizados por otras organizaciones y que le permitan el incremento de la misma.

Esto a su vez es benéfico para el trabajador, ya que a contemplar la ley solo contratos temporales o de capacitación inicial le permitiría contar con más y mejores herramientas en caso de tener que establecerse continuamente en nuevas oportunidades laborales, sin embargo, es muy seguro que ahora los patrones sabiendo que tienen posibilidad de tener contratos temporales o por treinta días, menos inviertan en capacitar a un personal con el que en cualquier momento y sin una responsabilidad directa para ellos pueden terminar la relación laboral.

Es decir, si antes que se contemplaban relaciones laborales de tempo permanente o indeterminado, no se invertían en programas de capacitación y adiestramiento para los empleados y no se vinculaba su productividad con incrementos salariales o con beneficios para el empleado, ahora que ya de una forma totalmente legal se pueden tener contratos por treinta días o de prueba, menos se tendrá capacitación adecuada, y mucho menos se contará con un sistema de compensación equitativa para los empleados que tengan una productividad satisfactoria.

De esta forma la capacitación sigue siendo un área de oportunidad para los outsourcing ya que pueden ser muy benéficos sus programas dentro de las organizaciones.

Así, finalmente el 8 de noviembre del 2012, después de nueve intentos legislativos el texto normativo de la Reforma Laboral fue enviado por la Mesa Directiva de la Cámara de Senadores para que esta sea remitida al Pleno de la Cámara de Diputados, turnándola a las Comisiones de Trabajo y Previsión Social y estudios legislativos para su dictaminación final.

Con esto, de acuerdo a los comentarios que vierten la Cámara de Diputados y Senadores en relación al tema de la “Subcontratación”, se dice que con la reforma laboral la subcontratación o el uso del outsourcing “ahora sí está regulada”, por lo que esta actividad que en el pasado fue legal y lícita, ahora se confirma y pone de manifiesto su regulación en la LFT, con el supuesto propósito de fomentar la protección al trabajador, mejorando sus condiciones laborales como lo contempla la exposición de motivos y el propio artículo segundo de la Reforma Laboral: “Las normas del trabajo tienden a conseguir el equilibrio entre los factores de la producción y la justicia social, así como propiciar el trabajo digno o decente en todas las relaciones laborales”.

IV. IMPACTO PSICOLÓGICO QUE TIENE EL USO DEL OUTSOURCING EN LOS EMPLEADOS CONTRATADOS BAJO ESTE ESQUEMA.

Además de los diversos impactos del uso de este esquema como son las irregularidades legales, en cuanto a evasión de seguridad social y prestaciones que afectan a los trabajadores de las empresas que se ven contratados por los outsourcing, también se puede analizar un impacto psicológico sumamente significativo, en aspectos como el factor motivacional, la lealtad, el liderazgo, el compromiso por parte de los empleados hacia las organizaciones, situación que repercute no solo en su vida laboral, sino también en su calidad de vida.

Existe poca información al respecto ya que casi toda la bibliografía se enfoca en el funcionamiento y la implementación de la estrategia, por ello, en este capítulo se revisará justamente aquel impacto psicológico que produce el uso de éste esquema de contratación en los empleados. Se realizará una presentación de los diversos aspectos en los que se puede ver el impacto y posteriormente un análisis en conjunto de dichos factores.

4.1 Motivación.

Uno de los aspectos psicológicos que juega un papel importante laboralmente hablando y que ha tomado en los últimos años una posición clave en el cumplimiento de las actividades laborales, en el alcance de objetivos y en la satisfacción personal es la motivación.

¿Por qué abordar el tema de la motivación laboral?, la respuesta es sencilla, una persona que se encuentra “motivada” será quien pueda realizar su trabajo con mayor entusiasmo, enfocado a resultados y de una manera óptima, de tal forma que su productividad sea alta.

4.1.1 Conceptualización.

La etimología del vocablo motivación indica que viene de “motivos” y éste a su vez proviene del latín “moveré” que tiene virtud para mover una cosa. O del latín tardío “motivus” relativo al movimiento. Es decir, que sería lo que hace que las personas se muevan para realizar ciertas acciones. Sin embargo lo que no se busca es caer en una frase simplista o que sea entendido de una forma reduccionista, sino abordar el término con la importancia que ha tomado en éstos últimos años y aplicarlo específicamente a su papel en los empleados que se contratan bajo outsourcing.

La motivación es un concepto psicológico que se puede definir como un estado interno que induce a la persona a conducirse de determinadas formas. Se relaciona con la dirección y la intensidad, así como la persistencia de la conducta a lo largo del tiempo. Es decir, el deseo de conseguir o adquirir una meta; se deriva fundamentalmente de los deseos, necesidades y voluntad del individuo. (Spector, 2005).

Como se ve, la motivación generalmente proviene del individuo, de sus necesidades y de sus deseos, es aquello que hace que se conduzca hacia algo, esto explicaría porque algunas personas se desempeñan mejor que otras en sus empleos, aún teniendo externamente los mismos agentes motivacionales

La motivación en el ámbito laboral se puede definir como el proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados. (Arana, 2005).

Se puede entender entonces que motivación es aquello que hace que los empleados se animen a trabajar con entusiasmo y pasión por sus tareas y sus procesos para que en consecuencia contribuyan con todo su talento al servicio de la organización para la cual prestan sus servicios.

4.1.2 Enfoques y Teorías Motivacionales.

Un enfoque propuesto (Thomas, 2005) menciona que con anterioridad las organizaciones consideraban que para satisfacer las exigencias y obtener resultados positivos era necesario tener un equipo de trabajo controlado, asignarles a los empleados tareas sencillas con muchas normas y vigilarles estrechamente para asegurar que las acataran. Posteriormente comprobaron que éste tipo de gestión era insuficiente, ya que los empleados comenzaron a ser más propositivos e innovadores, entonces se vieron en la necesidad de realizar un cambio en la gestión del Capital Humano, con lo que se terminaron las jerarquías rígidas y la estrecha vigilancia, y se dieron cuenta que había otra razón que hacía que los empleados actuaran responsablemente y dieran resultados, finalizando así en entender que la razón era precisamente la pasión que los empleados sintieran por su trabajo, el sentirse realizados gracias a él. A esto lo consideraban motivación.

Así, la motivación también requiere descubrir y entender los impulsos y necesidades de los empleados, ya que se originan dentro del individuo.

Se han formulado diferentes teorías motivacionales sobre el comportamiento humano las cuales buscan explicar la motivación como una variable humana que puede ser administrada, entre dichas teorías pueden citarse:

- Maclelland, (1961) propone una clasificación en la que se resaltan tres de los impulsos motivacionales más dominantes y se pone de relieve su importancia.

Motivación hacia el logro: el impulso para buscar y lograr objetivos. Una persona con éste tipo de impulso motivacional deseará lograr objetivos y ascender en la escalera del éxito, generalmente son personas que se responsabilizan de sus acciones y sus resultados.

Motivación hacia la afiliación: impulso motivacional que siente la persona de relacionarse socialmente. Se obtiene una satisfacción interna por estar entre compañeros y tener libertad en el trabajo para formar relaciones.

Motivación hacia el poder: impulso para tratar de cambiar a personas y situaciones, quienes actúan por éste tipo de impulso buscan influir en la

organización y asumen riesgos para ellos. Una vez con el poder pueden usarlo de manera constructiva o destructiva.

Según Maclelland es necesario identificar el impulso motivacional que mueve a cada empleado y tratar de manera diferente para lograr comunicarse con cada uno según sus necesidades.

Es necesario para poder entender aquello que mueve al trabajador y a las personas a realizar diferentes acciones, saber qué es lo que los impulsa y lleva al logro de objetivos, a nivel organizacional. Es claro que la motivación no es igual en todos los individuos y que lo que motiva a algunos no motivará a otros, por tanto es igualmente importante entender que es lo que está motivando al personal dentro de la organización.

- Modelo de Jerarquía de necesidades de Maslow. Según éste autor no todas las necesidades humanas son de igual intensidad pero sí aparecen en un orden ya definido, en particular en la medida en que se satisfacen las necesidades primarias, la persona concede mayor énfasis a las secundarias. La jerarquía de necesidades de Maslow destaca cinco niveles.

Necesidades de orden inferior, o de primer nivel se conforman por las necesidades de supervivencia y las fisiológicas de alimento, a aire, agua y sueño; el segundo nivel tienden a predominar la seguridad corporal, la económica y la emocional.

Necesidades de orden superior. Dentro de ésta clasificación encontraremos tres niveles: necesidades de pertenencia y sociales, las necesidades de autoestima y estatus, las necesidades de realización personal.

Este modelo sostiene que las personas tienen necesidades por satisfacer y que las que consiguen no constituyen motivaciones tan intensas como las insatisfechas. Una necesidad satisfecha plenamente no es un motivo intenso.

Si se aplica ésta teoría motivacional dentro de las organizaciones, entonces se debieran preocupar por asegurarse que el empleado tenga primeramente la plena seguridad de satisfacer sus necesidades de orden inferior para que exista la motivación hacia las de orden superior. Dar más de lo mismo dentro

de una organización o enfocarse solamente en las necesidades de orden inferior, solo tendrá efectos decrecientes en la motivación.

- Modelo de dos factores de Herzbert. Esta teoría creada aproximadamente en 1968, modelo de motivación de dos factores, sostiene que la motivación se origina en la naturaleza del trabajo mismo, no en las recompensas externas o en las condiciones del puesto. Las necesidades humanas que el trabajo satisface se dividen en dos categorías, las que se derivan de la naturaleza de los humanos, como las fisiológicas, y las que se relacionan con un nivel más elevado. Los aspectos del trabajo más relacionados con las necesidades fisiológicas se denominan factores de higiene e incluyen a la remuneración, la supervisión, los compañeros, las políticas organizacionales. Los aspectos del empleo vinculados con las necesidades de crecimiento se conocen como factores de motivación y comprenden la consecución de metas, el reconocimiento, la responsabilidad y la naturaleza del trabajo mismo. Según ésta teoría la mejor manera de motivar a los empleados es proporcionando niveles adecuados e factores de motivación. Los factores de higiene, por muy favorables que sean no pueden traducirse en motivación, también menciona que los factores de motivación pueden conducir a la satisfacción, pero su ausencia solo generaría ausencia de satisfacción, no insatisfacción. Los factores de higiene pueden dar lugar a insatisfacción, pero, en el mejor de los casos solo producirá ausencia de insatisfacción, no satisfacción.

Esta teoría proporciona una distinción bastante útil entre los factores de mantenimiento, que son necesarios pero no suficientes y los de motivación que pueden generar un mayor esfuerzo del empleado.

Aunque los factores de higiene en ausencia solo provoquen insatisfacción es necesario tener al menos en un ambiente neutro estos factores, ya que si generan distracción para lograr una motivación en los factores que si logran motivar al empleado.

- Modelo E-R-C de Alderfer. Este modelo propone una jerarquía de necesidades con tres niveles. Necesidades de existencia, en las cuales se combinan los factores fisiológicos y de seguridad. Son necesidades que generalmente se satisfacen con el sueldo, las condiciones físicas del trabajo, la seguridad en el puesto y las prestaciones. Las necesidades de relación que ocupan el nivel siguiente e implican sentirse entendidos y aceptados por las personas que están arriba, debajo y alrededor del empleado. Las necesidades de crecimiento comprenden el deseo de autoestima y realización personal. Los tres niveles forman un continuo, las necesidades de existencia son las más concretas, ya que guardan una relación estrecha con los objetos físicos, siendo las de crecimiento las menos concretas de las necesidades ya que no necesariamente se relacionan con aspectos físicos del ambiente. Integra también el concepto de frustración-regresión, que consiste en que cuando las personas se sienten frustradas en sus intentos de satisfacer las necesidades de un nivel, experimentan una regresión a un nivel más concreto.

El siguiente cuadro es un esquema comparativo de estos cuatro modelos motivacionales, los cuales permiten entender las necesidades que llevan al movimiento de un empleado, con lo que se pretende poder entenderlas y utilizarlas para lograr los objetivos de la organizacionales, ya que en medida que el empleado cuente con una motivación direccionada de forma correcta logrará colaborar activamente en el logro de los objetivos organizacionales.

T. IMPULSOS MACLELLAND	T. NECESIDADES MASLOW	DE T. 2 FACTORES HERZBERG	T. E-R-C ALDERFER
Motivación hacia el logro	5. Necesidades de realización personal y satisfacción	FACTORES MOTIVACIONALES	Necesidades de Crecimiento
	4. Necesidades de autoestima y estatus	El trabajo en si mismo	
Motivación hacia la afiliación	3. Necesidades de pertenencia y sociales	Posibilidad de Crecimiento	Necesidades de Relación
	2. Necesidades de seguridad física y emocional	Responsabilidad	
Motivación hacia el poder	1. Necesidades Fisiológicas	Progreso	Necesidades de existencia
		Reconocimiento	
		FACTORES DE MANTENIMIENTO	
		Estatus	
		Relaciones con supervisores	
		Relaciones con colegas	
		Relaciones con subordinados	
		Calidad de la supervisión	
		Políticas de la compañía	
		Seguridad en el empleo	
		Condiciones de trabajo	
		Sueldo	

4.1.3 Motivación extrínseca e Intrínseca en el trabajo.

El análisis de los diversos factores que mueven al empleado hacia un objetivo lleva a analizar no tanto factores internos como externos, es decir, la motivación intrínseca como extrínseca.

Los motivantes extrínsecos generalmente son proporcionados por la organización directamente, tales como bonos, gratificaciones económicas o en especie en general beneficios tangibles proporcionados por la empresa.

Es importante identificar que las recompensas extrínsecas no se derivan del propio trabajo, durante mucho tiempo fueron la solución para motivar fácilmente el acatamiento de instrucciones y reglas, con esto el cumplimiento de objetivos. Ya que solo se tenía que comprar un comportamiento rutinario, no el compromiso ni la iniciativa. No era necesario apelar a la pasión del trabajador.

Dicho tipo de motivación no será ahondado en el presente capítulo, se profundizará en la motivación intrínseca, aquella que proviene directamente del empleo y del propósito del mismo.

Con anterioridad se pensaba que era necesario asignar tareas con muchas normas a los empleados y vigilarles estrechamente para asegurarse que acataran las instrucciones y que alcanzaran los resultados organizacionales que se buscaban. La recompensa era generalmente monetaria. Así se diseñaban manuales de normas y sistemas de retribuciones, además se creaba una pirámide jerárquica muy elevada para administrarlos. De esta forma muchas organizaciones encontraron rentabilidad en el mercado.

Al paso del tiempo los empleados se organizaron, se formaron sindicatos, tuvieron niveles educativos más altos, así las empresas comenzaron a darle cierta importancia a las necesidades ya no solo monetarias, sino también emocionales.

Buscando satisfacer estas necesidades emocionales se arriesgaron a dar a los empleados mayor libertad de innovar y actuar por su propia iniciativa. Esto llevó a la necesidad de saber como ahora sin motivantes extrínsecos se lograría que los empleados alcanzaran los resultados, la respuesta que se encontró es que era

imperioso que los empleados sintieran pasión por su trabajo y se sintieran realizados gracias a él. De ahí surge la motivación intrínseca que tanto se busca en los empleados y las organizaciones.

Hoy día los problemas motivacionales son más complejos y exigentes. Se ve un nivel más alto de autogestión en los empleados la cual a su vez exige más iniciativa y compromiso, lo que depende de pasiones y satisfacciones más profundas que las recompensas extrínsecas ya no pueden ofrecer. De ahí que surja la necesidad de encontrar esa motivación intrínseca, aquellas que emanan del propio trabajo que se realiza.

Los empleados que han logrado encontrar dicha motivación la describen como aquello que les energiza, los apasiona, consideran que en su trabajo pueden marcar una diferencia significativa y creen en lo que intentan conseguir. Normalmente piensan y están convencidos de que de alguna forma están ayudando a alguien más y encuentran satisfacción en las situaciones que habituales manejándolas eficazmente, estando orgullosos de de sus propias innovaciones e ideas creativas. Existen retos y reveses que buscan resolver.

Con éste enfoque no se está afirmando que las recompensas extrínsecas ya no sean importantes para los trabajadores, sino que los dos tipos de recompensas pudieran tener una presencia equitativa, de tal manera que unas sean de primer plano y las otras pasen a formar parte solamente de un nivel básico.

Con esto se define que la motivación intrínseca no va ligada necesariamente a motivadores externos, como bonos, gratificaciones en especie, aumentos de sueldo, etc. Los empleados que tienen éste tipo de motivación mencionarán otros intereses además del dinero.

Para lograr que el tipo de gratificaciones externas dejen de mover a los empleados hacia los resultados es necesario procurar un empleo gratificante, un involucramiento total, algo que se considere valioso se necesitan tareas que permitan a los empleados estructurar sus ideas, que les den un propósito y les permitan involucrarse significativamente.

La motivación intrínseca evidentemente se relaciona con las emociones, ya que se habla de una sensación de bienestar que emana directamente del trabajo, tan solo por la actividad realizada, no de las recompensas que se tengan de forma extrínseca o se obtengan por dicha actividad.

Se piensa que para lograr la motivación intrínseca es necesario que el trabajador pueda identificar el verdadero propósito en el trabajo.

El propósito va más allá de las actividades que se realicen dentro del trabajo, es aquello que le da sentido a la misma actividad, aquello para lo cual se diseñó el puesto obtenido. Redescubrir el propósito del empleo es la clave entonces para comprender la posición y para lograr esa motivación intrínseca.

El propósito que se encuentre en el trabajo generalmente va a ir ligado a la satisfacción de necesidades de otros y al impacto positivo que se tenga en otros y en el ambiente. Necesariamente el cumplimiento del propósito va a tener factores externos que lo afecten, la resolución de esos factores externos es lo que produce el reto y la emoción de controlarlos o manejarlos para el logro del propósito.

Las organizaciones necesitan ahora un tipo de trabajo comprometido y significativo, lo cual se ajusta con la necesidad humana de vivir con un propósito. En este aspecto lo que más atrae el nuevo trabajo es el compromiso y la estimulación de la pasión por el cumplimiento de los objetivos. Es imprescindible que para que exista el propósito dentro del trabajo el empleado cuente con tareas claras de las cuales conozca el propósito de cada una de ellas, que le permitan tomar decisiones inteligentes y con elementos que fundamenten.

Existen cuatro recompensas intrínsecas que se debieran dar para hablar de una motivación intrínseca en el trabajo. (Thomas, 2002). Cada una de éstas exige al trabajador que utilice su criterio para determinar si el propósito de la tarea tiene o no sentido, el grado de opción disponible para seleccionar las actividades, el nivel de competencia en el desempeño de esas tareas y el progreso conseguido en aras del propósito de la tarea. Son criterios básicamente de autogestión laboral que permiten encontrar el propósito a la actividad que se realice, con ello al trabajo mismo y que puede dotar de una motivación intrínseca al empleado.

Así propone cuatro recompensas intrínsecas:

- Sentir que se puede elegir
- Sentir que lo que se hace tiene sentido
- Sentir que se es competente en eso que se ha hecho
- Sentir que se progresa.

Es decir dentro de la tarea que se debe realizar el empleado primero tendrá la posibilidad de elección, de decidir de forma racional lo mejor para realizar la actividad, podrá tener un sentido eso que realiza, un sentido propio y para la organización. El empleado debe sentirse competente, debe saber y estar convencido que aquello que está realizando lo está haciendo de una forma correcta para él y para su trabajo, esto le dará la sensación de que progresa de forma laboral y personal, una sensación de desarrollo.

Se ve claramente 4 niveles dentro de éstas recompensas, nivel de actividades, de propósitos, oportunidades y logros. Los cuatro niveles se enlazan e intersectan de tal forma que las actividades darán pie a la posibilidad de elegir y demostrar competencia dentro de la misma, la oportunidad se encuentra en la elección, el propósito en el sentido que se le encuentre en la realización de la actividad y en el progreso que se pueda alcanzar o tener con el simple hecho de llevarla a cabo, el logro en la competencia y el progreso. Una abre la puerta para que se de la otra y todas surgen en el momento mismo en el que el trabajador tiene que llevar a cabo aquella actividad que forma parte de su día a día de trabajo. Las actividades cotidianas dentro del trabajo conjuntadas son las que le dan el propósito al trabajo mismo.

A continuación se describirá cada recompensa:

Sensación de tener sentido, es la oportunidad que se percibe de perseguir un propósito valioso que le indique que el camino que sigue realmente merece tiempo y energía, que es una misión valiosa, que su propósito es importante en el esquema de la organización.

Sensación de poder elegir: oportunidad que siente de seleccionar las actividades de la tarea que tengan sentido para el empleado, de desempeñarlas de la manera más adecuada a elección propia, de sentirse libre para elegir y utilizar el propio criterio en base a como cada empleado entienda la tarea.

Sensación de competencia, es aquella de sentirse realizado cuando desempeña eficazmente la actividad elegida. Saber que se realiza eficazmente y con calidad y que eso es lo mejor que se puede ofrecer, el mejor esfuerzo por ver la actividad realizada con estándares altos de calidad.

Sensación de progreso, sentirse realizado al ver cumplido el propósito de la tarea, saber que se está avanzando que se consigue algo con la mera realización de esa actividad.

Thomas (2005) con esto, sostiene que la motivación intrínseca emana principalmente de la posibilidad de autogestión que tenga el empleado, define la autogestión como la capacidad de realizar un trabajo inteligentemente, utilizando el buen juicio y asumiendo responsabilidades, auto regulándose y auto controlándose. La autogestión en el empleado se refleja en la manera en que realiza la actividad, es más lo que hace, lo visible, lo que va directo a la actividad de su trabajo, la recompensa intrínseca es aquello que siente al tener la posibilidad de elegir, saberse competente encontrarle el sentido a esa actividad y hallar el progreso.

4.2 Empowerment.

El empowerment es aquel proceso que brinda mayor autonomía a los empleados al compartir información pertinente con ellos y darles control sobre factores que afectan su rendimiento en el trabajo. Ayuda a eliminar las condiciones que causan impotencia, al mismo tiempo que mejora los sentimientos de eficacia personal de los empleados (Ford y Fottler, 1995). Es decir, se le otorga autoridad a los empleados para asumir el control de los problemas que surjan en su puesto de trabajo.

Ford y Fottler,(1995). proponen 5 enfoques de empowerment:

1. Ayudar a que los empleados dominen el puesto con capacitación apropiada, entrenamiento, experiencias guiadas que producen éxitos iniciales.
2. Brindarles mayor control, darles discrecionalidad sobre el desempeño de su trabajo y hacerlos responsables de sus resultados.
3. Proporcionarles modelos de roles externos, permitirles que observen a colegas que ya tienen éxito con el rendimiento en su trabajo
4. Usar el refuerzo social y la persuasión, alabar, alentar y brindar retroalimentación verbal para mejorar la confianza en sí mismos
5. Brindar apoyo emocional, reducir el estrés, ansiedad mediante una mejor definición de roles y ayuda en las tareas, así como una preocupación genuina.

El empowerment consiste entonces en dar autonomía a los empleados y hacerlos sentir valiosos, competentes, que su trabajo tiene un efecto real dentro de la organización, que tiene sentido, lo cual motivará al trabajador por sí solo para seguir tomando decisiones, innovando y actuando de manera proactiva dentro de su trabajo.

Las características que se pueden encontrar en equipos con empowerment son:

1. Se comparten el liderazgo y las tareas administrativas
2. Los miembros tienen facultad para evaluar y mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información.
3. El equipo proporciona ideas para la estrategia de negocios.
4. Son comprometidos flexibles y creativos.
5. Coordinan e intercambian con otros equipos y organizaciones.
6. Se mejora la honestidad las relaciones con los demás y la confianza.
7. Tienen una actitud positiva y son entusiastas.

El empowerment ayudará al crecimiento del negocio ya que:

- Los líderes de la organización podrán ocuparse de cuestiones externas a la empresa. El ámbito que rodea a cada negocio hoy es tan importante como los mecanismos internos.
- Cuando tenga esta idea en la mira, se elevará la calidad de contratación.
- Se hará más eficiente el flujo de trabajo, por lo que la carga laboral estará más equilibrada. Habrá empleados mejor concentrados en actividades específicas y menos saturados.

Un factor importante en el empowerment es la participación, la oportunidad que se le da al empleado de incluirse en la toma de decisiones, de conocer la problemática (hasta donde es posible) de su trabajo y por tanto de trabajar en grupo para solucionarla.

La participación es entonces, la inclusión mental y emocional de las personas en situaciones de grupo, que las alienta a contribuir con los objetivos del grupo y a compartir la responsabilidad por tales objetivos. Es decir, inclusión, contribución y responsabilidad.

Ahora se revisarán cada uno de éstos factores que conforman la participación.

Inclusión, la participación entraña la inclusión significativa, no simple actividad muscular, quien participa lo hace con toda su persona, en vez de hacerlo simplemente en la tarea. La inclusión no es solo la dedicación a las tareas, o el dar opiniones que finalmente el jefe no tomará en cuenta, es solicita opiniones, sugerencias, nuevos enfoques para solucionar conflictos y realmente permitir al empleado aplicarlos en el trabajo.

Contribuir. La participación afirma que motiva las contribuciones de las personas, liberará sus recursos de iniciativa y creatividad en beneficio de los objetivos de la empresa, de tal forma que la participación difiere del consentimiento, en éste último solo se usa la creatividad del jefe que plantea sus ideas al grupo para tener el consentimiento sin contribuir. La contribución y la participación apelan a desarrollar la creatividad del empleado.

Responsabilidad. Los dos factores anteriores estimularán en las personas la aceptación de la responsabilidad por las actividades del grupo. Es un proceso social mediante el cual las personas forman parte de una empresa y quieren ver que funcione con éxito. Se refleja claramente cuando el empleado al referirse a la empresa lo menciona como “nosotros” cuando observan un problema dicen “nuestro problema”. A medida que las personas comienzan a aceptar la responsabilidad de las actividades del grupo advierten que existe una forma de hacer lo que quieren hacer, es decir, de realizar un trabajo por el cual sienten responsabilidad. Esta idea de hacer que el grupo desee el trabajo de equipo es un paso clave en el desarrollo de una unidad laboral exitosa.

Existen muchos beneficios tanto para los empleados como para las organizaciones que desarrollan la verdadera participación de los empleados y el empowerment dentro de las empresas.

La participación tiende a mejorar el rendimiento y la satisfacción en el trabajo, especialmente con la introducción de cambios. Permite que los empleados encuentren un significado y realización personal en el trabajo.

Entre los beneficios que se pueden mencionar al permitir mayor participación y empowerment dentro de las organizaciones es:

- ✓ Mayor productividad y calidad en los productos
- ✓ Aumenta la motivación al sentirse los empleados aceptados y como parte de las situaciones dentro de su trabajo.
- ✓ Mejora la autoestima de los empleados la satisfacción en el trabajo y la cooperación
- ✓ Reducción de los conflictos y el estrés
- ✓ Mayor compromiso con los objetivos y mejor aceptación del cambio.
- ✓ Disminuir la rotación de personal y ausentismo, ya que los empleados sienten que tienen un mejor centro de trabajo y mayor éxito, así como que se sienten importantes y necesarios en su empleo.
- ✓ Mejora de la comunicación, ya que los grupos tienden a analizar conjuntamente los problemas de trabajo.
- ✓ Incremento del entusiasmo y una actitud positiva.

4.3 Liderazgo

Intuitivamente se puede decir que el líder es la persona que se coloca a cargo de otras o el jefe o supervisor de un grupo de personas, sin embargo el que una persona tenga un cargo no significa que los demás lo escucharán o será su guía, es decir, no significa que ejerza un liderazgo en el personal.

4.3.1 Conceptualización

El liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlo para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos. Es el factor crucial que ayuda a que los individuos o grupos identifiquen sus objetivos y luego los motiva y auxilia para alcanzarlos. Los tres elementos importantes en dicha definición son influencia-apoyo, esfuerzo voluntario y logro de objetivos.

El liderazgo connota una influencia sobre las actitudes, ideas, conductas y sentimientos de otras personas (Yulk, 1989).

Después de muchas investigaciones y diferentes pensamientos sobre lo que hace que una persona actúe o no con liderazgo, o que tenga la capacidad para poder motivar y guía a la gente se llega a pensar que ciertos factores son los que fundamentalmente diferencian entre líderes y quiénes no lo son.

4.3.2 Competencias del líder.

Las investigaciones recientes sobre los rasgos de los líderes llevan a pensar que ciertos factores como el impulso personal fuerte, el deseo de ser líderes, la integridad personal y la confianza en sí mismo son los que finalmente distinguen y caracterizan a un líder. Sin embargo éstas solo son competencias que permitirían ser un líder, más no asegurarían el éxito del mismo.

Los tipos de habilidades que aprovechan los líderes son los de órdenes técnico, humano y conceptual.

Habilidad técnica: se refiere a los conocimientos de la persona y su capacidad en cualquier tipo de proceso o técnica.

Habilidad para relacionarse: se refiere a la capacidad para trabajar efectivamente con otras personas y tener éxito en el trabajo de equipo, es fundamental en el comportamiento del líder.

Habilidad conceptual: capacidad para pensar en términos de modelos, marcos de preferencia y relaciones amplias. Dicha habilidad se relaciona con ideas.

4.3.3 Estilos de liderazgo.

Dentro del liderazgo se han identificado diferentes estilos que no son más que el total de acciones explícitas e implícitas de los líderes. Es una combinación de filosofía, habilidades, rasgos y actitudes que conforman el comportamiento de la persona y finalmente el estilo de su liderazgo.

- Liderazgo positivo y negativo: el énfasis que se ponga por parte del líder en las recompensas, económicas o de otro tipo se definirá como liderazgo positivo. Es decir, se busca la motivación satisfactoria de los empleados. Cuando se presta mayor atención a los castigos o reprimendas se considerará liderazgo negativo. Este último generalmente implica costos humanos altos.

La forma en que el líder ejerza el poder también suele establecer un estilo. Cada estilo tiene beneficios y limitaciones. Se identifican tres estilos que generalmente suelen ser utilizados por los líderes en distintas situaciones, aunque puede predominar uno.

- Liderazgo autocrático: centraliza el poder y la toma de decisiones. Estructura toda la situación de trabajo para sus empleados, de quienes esperan que hagan o que se les dice y que no piensen por su propia cuenta. El líder asume toda la autoridad y toda la responsabilidad, éste tipo de liderazgo suele ser

negativo pues se basa en amenazas y castigos, pero puede verse positivo si decide brindar ciertas recompensas a sus empleados. Este tipo de liderazgo es satisfactorio para el líder, permite decisiones rápidas, posibilita el uso de subordinados menos competentes y brinda seguridad y estructura a los empleados. Aunque generalmente no permite que los empleados tengan una participación lo que lleva a no desarrollar el compromiso organizacional.

- Liderazgo consultativo: se acerca a uno o más empleados y pide su aportación antes de tomar decisiones, puede utilizar o no dicha información. Los empleados tienden a sentirse integrados.
- Liderazgo participativo: descentralizan la autoridad, las decisiones participativas no son unilaterales, aprovechan las aportaciones y la participación de sus seguidores, informan a los empleados sus ideas, permiten que expresen sugerencias y emprendan acciones. Hay un uso más amplio de las prácticas participativas actualmente por que se busca un compromiso organizacional más marcado.

Este tipo de liderazgo es el que generalmente se busca dentro de las organizaciones, ya que hace sentir al empleado parte de las decisiones y de las acciones que se toman, por lo tanto, lo compromete con la organización y con los objetivos que se busca alcanzar, sin embargo, no es un tipo de liderazgo fácilmente alcanzable

4.3.4 Modelos y teorías de liderazgo.

Se han desarrollado diferentes modelos o teorías sobre éste factor, dentro de las cuales se analizarán algunas como:

- Modelo de contingencia de Fiedler:

Este fue uno de los primeros modelos de contingencia del liderazgo, se basa en la distinción previamente mencionada entre la orientación a tareas y a empleados, además de proponer que el estilo de liderazgo más apropiado depende de si el situación general es favorable al líder, es desfavorable a él o se ubica en un estado

intermedio al respecto. A medida que varía la situación, también lo hacen los requisitos para el liderazgo.

Según Fiedler la efectividad de un líder depende de que la orientación empleados interactúe con tres variables adicionales que se relacionan con sus seguidores, las tareas y la organización. Se trata de las relaciones líder-miembros, estructura de tareas y la posición de poder del líder. Las relaciones líder-miembros se determinan por la forma en que el grupo acepta al líder. La estructura de tareas refleja el grado en que se requiere una forma específica de llevar a cabo el trabajo. La posición de poder del líder describe el poder organizacional que acompaña a la posición que ocupa el líder.

- Modelo del establecimiento de metas.

Formulada por House y Mitchell en 1974, se caracteriza por tener mayor complejidad que la teoría de Fiedler, postula que el desempeño y la satisfacción laborales del subordinado son resultado de la interacción de las características situacionales, las características del subordinado y el estilo del supervisor. La idea básica es que el supervisor puede mejorar la motivación y la satisfacción de los subordinados proporcionando recompensas por el buen desempeño laboral y facilitando a los subordinados la consecución de sus metas en lo que concierne a sus responsabilidades. Los supervisores pueden lograr esto adoptando uno de los cuatro estilos de supervisión cuya eficacia depende de las características tanto situacionales como de los subordinados. Los estilos son:

De apoyo: se trata de manifestar interés por las necesidades y el bienestar de los subordinados.

Instructivo: comprende la estructuración de tareas para los subordinados, explicando detalladamente lo que se espera de su trabajo.

Participativo: mediante este se busca que los subordinados colaboren, permitiendo al mismo tiempo que participen en la toma de decisiones.

Orientado a logros: se insiste en los logros y en el desempeño efectivo. Comprende el establecimiento de metas difíciles y el énfasis en altas normas de desempeño.

Las características del subordinado incluyen las variables de personalidad. Las características situacionales comprenden ciertos aspectos de las tareas, como la peligrosidad, la repetición y la estructura.

4.4 Compromiso y satisfacción laboral

En la actualidad estos dos factores psicológicos se unen e interactúan dentro de la organización de tal forma que su análisis toma importancia no solo por las repercusiones dentro de la organización, sino también, por el impacto que tiene dentro de la vida de los empleados.

4.4.1 Satisfacción laboral.

La satisfacción laboral es una variable de actitud que refleja las percepciones de las personas respecto de sus empleos, es el grado en que las personas gustan de sus empleos, mientras la insatisfacción se define como la medida en que sus trabajos les desagradan. (Spector, 2005).

Según el autor se puede abordar con dos enfoques, el general que concibe la satisfacción como una percepción única hacia el empleo. El otro es entenderlo como facetas, es decir, diferentes aspectos que componen el empleo, como remuneración, relaciones laborales, condiciones de empleo y naturaleza del mismo. Este último enfoque permite obtener una perspectiva más completa de la satisfacción.

También se define la satisfacción como un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo. (Newstrom, 2002),

Ambos autores abordan la satisfacción como un fenómeno individual o multidimensional, es decir, se relaciona con la remuneración, la supervisión, la naturaleza de las tareas, los compañeros y las condiciones. No se puede abordar el tema de la satisfacción aislándolo de diversos factores que acompañan la actividad realizada.

La satisfacción o insatisfacción surge a medida que el empleado obtiene más información sobre su centro de trabajo, es una actitud dinámica, ya que puede disminuir con rapidez o incrementarse.

Considerando la satisfacción laboral como un fenómeno multidimensional se encontrará que existen variables que afectan directamente en la satisfacción que puede tener un empleado en su puesto, algunas de las más significativas a continuación se mencionan:

Ambigüedad de roles: el grado de incertidumbre de los empleados respecto de sus funciones y responsabilidades, es decir, que tengan claramente entendido sus funciones y su alcance dentro de la organización

Conflicto trabajo-familia: las demandas familiares y de la vida familiar pueden producir conflictos, particularmente se ve reflejada dicha variable en padres o madres de familia mayoritariamente solteros, padres ausentes por cuestiones laborales o padres con hijos en edad escolar o enfermos. En diversos estudios realizados se encuentra insatisfacción laboral en los empleados cuando el trabajo y las actividades llegan a ser demandantes, disminuyendo el tiempo que pueden proporcionar a sus actividades familiares. El conflicto entre el tiempo dedicado a las actividades familiares y el tiempo que demandan las actividades laborales puede producir en el empleado insatisfacción, ya que encontrará roles contrapuestos y la necesidad por una parte de cumplir las expectativas laborales y por otra las demandas familiares.

La remuneración: es un determinante clave de la satisfacción laboral. La equidad con la que se maneje la remuneración determina la satisfacción del empleado.

Dichas variables pueden jugar un papel importante en la disminución o el aumento de la satisfacción laboral, sin embargo, no son determinantes en que un empleado se sienta satisfecho con su trabajo, pueden inclusive existir satisfacción en una variable e insatisfacción en otra, la combinación de ellas dará como resultado el que el empleado se sienta satisfecho con el trabajo que desempeña.

En años recientes se ha adoptado interés en la posibilidad de que las características personales puedan desempeñar un papel importante en la satisfacción laboral. Algunos estudios se aventuran a señalar que se puede deber inclusive a predisposiciones genéticas.

Estudios realizados por Hawthorne observaron que ciertas personas a las que llamaron “quejosos crónicos” deploraban continuamente su situación de trabajo sin importar que hicieran los investigadores por ellos siempre encontraban nuevos motivos para realizar quejas. Schenider y Dachler observaron en un estudio longitudinal que la satisfacción laboral parecía alcanzar estabilidad a lo largo del tiempo por lo que le atribuían dicha satisfacción a ciertos rasgos de personalidad que se daban con la edad.

Staw y Ross concluyeron con sus estudios que existen personas que poseen predisposición a disfrutar de sus empleos, mientras otras se inclinan a lo contrario.

Judge en 1992 realizó un estudio en el que definió dos rasgos de personalidad que se relacionan directamente con la satisfacción laboral: La afectividad negativa, considerada como la tendencia a experimentar emociones negativas como angustia o depresión, en una amplia variedad de situaciones y el Locus de control, que se refiere a las personas pueden o no controlar los reforzamientos de la vida. A las personas que creen controlarlos se les conoció como internas, mientras a aquellas que no se les conoce como externas. Se encontró que las internas se sienten más satisfechas con sus empleos.

Dichas investigaciones tratan de encontrar los factores que puedan determinar de cierta manera la satisfacción de los empleados, ya que en la medida en que estos se encuentren satisfechos seguramente su desempeño será más alto y de mejor calidad.

La importancia de que un empleado encuentre satisfacción laboral radica en que ésta se ve directamente relacionada con el índice de rotación dentro de una empresa, así como con su dedicación al trabajo y el rendimiento del empleado.

4.4.2 Compromiso laboral.

El compromiso laboral también se entiende como lealtad de los empleados y es el grado en que un empleado se identifica con la empresa y desea continuar participando activamente en ella. El como una fuerza magnética que atrae entre sí, es la disposición del empleado para permanecer en la organización a futuro. Comúnmente se refleja como la creencia en la misión, visión y objetivos de la empresa, su disposición a dedicar sus esfuerzos a lograr dichos objetivos.

Generalmente dicho compromiso suele verse mayormente en personas con mayor antigüedad, con éxito en la organización, o que se desempeñan con un grupo de trabajadores comprometido.

El compromiso organizacional es otra variable de actitud en la esfera del trabajo. Guarda una sólida relación con la satisfacción laboral, aún cuando, en realidad ambos sean totalmente diferentes (Tett y Meyer, 1993).

Se concibe una vinculación del individuo con la organización. Para Mowday, Steers y Porter (1979), el compromiso se compone de tres elementos:

- Aceptación de la metas organizacionales
- Voluntad de trabajar fuertemente por la organización
- Deseo de permanecer con la organización.

De forma más reciente, se generó un concepto del compromiso, el cual también consta de tres partes (Meyer, Allen y Smith, 1993):

- Afectivo. ocurre cuando el empleado desea permanecer en la organización debido a una vinculación de tipo emocional

- De continuidad. Cuando la persona debe permanecer en la organización debido a que necesita los beneficios y el salario o porque no puede conseguir otro empleo
- Normativo. Se origina en los valores del empleado, la persona puede pensar que debe permanecer en la organización porque ello es lo moralmente correcto.

Meyer y colaboradores explican la naturaleza y lo orígenes de los tres componentes del compromiso, definen las influencias que actúan sobre cada uno de éstos componentes.

	CONDICIONES DE TRABAJO
COMPROMISO AFECTIVO	EXPECTATIVA SATISFECHAS
	BENEFICIOS ACUMULADO
COMPROMISO DE CONTINUIDAD	DISPONIBILIDAD DE EMPLEO
	VALORES PERSONALES
COMPROMISO NORMATIVO	OBLIGACIONES MORALES

4.4.3 Importancia del análisis del compromiso y satisfacción laboral

El compromiso y la satisfacción que tenga el empleado respecto a su actividad laboral es actualmente un tema que forma parte importante y definitiva en el desempeño del trabajador. Diversos investigadores han estudiado las causas y consecuencias de ambas actitudes de los empleados sobre todo porque se consideran de importancia central en varias teorías que se ocupan de los fenómenos organizacionales, como rotación, ausentismo, bajo desempeño etc.

Finalmente el estudio de estas actitudes de los empleados, ya sea que se presenten de forma positiva o negativa, resulta ser significativo para las organizaciones, ya que pueden ser síntomas de problemas presentes y futuros para la organizaciones.

Ambos factores al no encontrarse de forma positiva en los empleados, suelen manifestarse a través de las quejas, el bajo rendimiento, la baja calidad de los productos y un deficiente servicio a cliente, así como, robos y problemas en cuanto apego a normas institucionales. Los costos organizacionales relacionados con éstos factores pueden afectar la competitividad de la empresa

Por el contrario, cuando ambos factores se encuentran de forma positiva en los empleado, es más fácil encontrar el esfuerzo adicional por parte de ellos, así como la sensación de cohesión con la organización.

4.5 Contrato psicológico.

El contenido del contrato psicológico ha surgido en los últimos años como un concepto para entender las actitudes de la gente hacia el trabajo, la organización, su comportamiento y su bienestar psicológico.

Se define como la percepción de ambas partes en la relación de empleo, organización e individuo, de las promesas y obligaciones recíprocas que conlleva la relación. Guest y Conway (2002).

El contenido del contrato psicológico hace referencia a las obligaciones recíprocas que caracterizan la relación laboral (Rousseau y Tijoriwala, 1998)

El contenido puede analizarse desde la perspectiva del empleado, del empleador o desde ambas. Por tanto el contenido del contrato psicológico hace referencia al conjunto de obligaciones recíprocas que forman parte del contrato psicológico.

En la organización cuando una persona se contrata se establecen acuerdos sobre las condiciones de trabajo que generalmente son explícitas mediante un contrato legal con carácter jurídico, pero más allá, de esto que se encuentra manifiesto en un contrato tanto el empleado como el empleador generan alrededor de la relación de trabajo una serie de expectativas y creencias sobre promesas implícitas referidas a

los compromisos de la relación laboral que se está dando. Este conjunto de creencias constituye finalmente el contrato psicológico.

El contenido de dicho contrato se refiere a lo que forma como tal el contrato, como está constituido, es decir, la descripción de esas expectativas y creencias que lo están conformando.

Aunque no exista acuerdo formal o cosa expresada claramente, el contrato psicológico es un acuerdo tácito entre individuo y organización, en el sentido de que una amplia variedad de derechos, privilegios y obligaciones, consagrados por las costumbres, serán respetados y observados por las dos partes.

El contrato psicológico es un elemento importante en cualquier relación laboral e influye en el comportamiento de las partes. Un contrato es una especie de acuerdo o expectativa que las personas mantienen consigo mismas y con los demás. En el fondo, cada persona representa sus propios contratos, que rigen tanto las relaciones interpersonales como las relaciones que la persona mantiene consigo misma (relaciones intrapersonal). Una fuente común de dificultades en las relaciones interpersonales es la falta de acuerdos explícitos y claros. No siempre las personas dicen abierta y explícitamente lo que quieren y necesitan.

La noción de un contrato psicológico implica la existencia de un conjunto de expectativas recíprocas, no escritas en parte alguna. Muchas de las expectativas son implícitas y tienen mucho que ver con el sentido de dignidad y de importancia de la persona. Todos los seres humanos esperan que la organización los trate como seres humanos, que se brinde oportunidad de crecer y aprender más. Gran parte de los problemas que conducen al descontento laboral, a las huelgas y a la deserción, tienen mucho que ver con incumplimientos evidentes del contrato psicológico.

La interacción psicológica entre empleado y organización es un proceso de reciprocidad: La organización realiza ciertas cosas por el trabajador y para el trabajador, lo remunera, le da seguridad y status; de modo recíproco, el empleado responde trabajando y desempeñando sus tareas. La organización espera que el empleado obedezca ante su autoridad y, a su vez, el empleado espera que la

organización se comporte correctamente con él y obre con justicia. La organización refuerza su expectativa mediante ciertos intentos de influir en las persona o de limitar su participación. Las dos partes de la interacción están guiadas por directrices que definen lo que es correcto y equitativo y lo que no lo es.

El contrato psicológico cambia con el tiempo a medida que cambian las necesidades de la organización y las del individuo. Lo que un trabajador espera de su trabajo a los 25 años de edad puede ser completamente diferente de lo que ese mismo empleado espera a los 50. En la misma forma, lo que la organización espera de una persona durante períodos acelerados de crecimiento, puede ser completamente diferente de lo que esa misma organización espera cuando alcanza cierta estabilidad o cuando está sufriendo un revés económico.

4.6 Análisis del impacto psicológico del outsourcing

La intención del análisis es conjuntar los factores psicológicos ya mencionados con anterioridad y poder identificar si el uso del outsourcing como herramienta y esquema de contratación tiene un impacto diferente que un empleado contratado por la empresa directamente y otro contratado a través de esquemas de outsourcing.

Iniciando con el factor motivación, y retomando el hecho de que es esencialmente importante para que el empleado realice las actividades laborales de la mejor manera posible, para que se tengan resultados y calidad en su empleo, sin embargo, no solo por cuestiones de objetivos laborales es importante que se encuentre motivado, sino, también para que pueda contar con una mejor calidad de vida.

La motivación entonces no solo proviene, como se ha revisado, de factores externos que se derivan o que se dan como consecuencia del trabajo, sino que se da y en gran medida del mismo trabajo, del sentido que le encuentre el empleado no solo a las actividades realizadas, sino que encuentre como tal el propósito de su puesto, que perciba la importancia que tiene su papel en la organización, que pueda sentirse competente e incluido, con capacidad de decidir y actuar.

Esto es lo que en gran parte provocará motivación al empleado, ya no por los satisfactores que puedan otorgarle, como bonos, reconocimientos, gratificaciones económicas o en especie, sino, por el hecho de ver reconocido, valorado y con un sentido bien claro su trabajo.

Retomando la teoría de Herzberg siempre existirán factores de mantenimiento, que como tal no motivan al empleado, sin embargo si se consideran importantes para crear un ambiente más apropiado para su desarrollo, en general las relaciones con el demás personal, las políticas de la organización, el sueldo, las condiciones de trabajo, no los considera como tal motivadores, en cambio, el trabajo en sí mismo, la posibilidad de crecimiento, la responsabilidad, el progreso, el reconocimiento

Para Thomas lo principal es que la motivación sea intrínseca, que el empleado encuentre la motivación internamente, del mismo trabajo, solo así se puede lograr la realización y mantener motivado para lograr resultados. Lo que necesitan las organizaciones es que se trabaje de forma comprometida, que las actividades se realicen buscando marcar la diferencia, haciéndolo significativamente, lo cual va al paralelo con la necesidad humana de tener propósitos definidos. Es por eso que ahora lo que se busca es un trabajo que genere pasión por sí mismo, que se busque sostenidamente el cumplimiento de los objetivos, que permitan una participación activa e innovadora, que despierte la creatividad.

Los modelos motivacionales revisados dan muestra clara de que los seres humanos requieren tener más que motivadores externos para poder desarrollar con éxito sus actividades. Ya no es solo la satisfacción de necesidades o de proporcionarles a los empleados los factores de mantenimiento que menciona Herzberg o de existencia como los mencionados por Alderfer, es ahora encontrar el verdadero propósito para que los empleados encuentren la realización, es encontrar los verdaderos factores motivacionales, alcanzar aquellos factores de relación y de existencia que dan verdaderamente origen a la motivación. Así es como las organizaciones se enfocan a nuevos conceptos motivacionales, aperturándose a nuevos enfoques como el empowerment, la autogestión, la participación activa, el liderazgo compartido, por mencionar algunos. Buscando así brindarles al empleado constantemente factores que lo motiven y que surjan del mismo trabajo, abriéndole puertas a que decida, a

que analice, a que innove, cuestione, participe y sobre todo resuelva de manera óptima la problemática laboral, teniendo siempre en mente los objetivos organizacionales y buscando el alcance de los mismos.

Ahora bien, la motivación como proceso que busca la satisfacción de necesidades y al cumplimiento de objetivos se lleva a cabo también de manera diferente ya que depende del medio en el que se esté desarrollando el empleado, es aquí donde se busca poder identificar de qué manera se da la motivación en empleados que son contratados por outsourcing, poder conocer de que forma el hecho de estar físicamente laborando y prestando servicios para una organización, pero siendo contratado y remunerado por otra afecta al proceso motivacional de dichos empleados.

Para éste efecto se revisarán 2 procesos de la Administración de Personal dentro de los cuales se puede identificar como se da la motivación en dichos empleados. (Bustamante Salazar-Bermúdez Restrepo, 2010).

El primero es el proceso de reclutamiento y selección, para llevar a cabo éste proceso, no solamente se debe tener claro un perfil de puesto bien definido, con propósitos, actividades, responsabilidades, relaciones con otros puestos. También se debe tener claro la visión, misión, objetivos organizacionales de la empresa en específico en la que el trabajador va a desempeñarse. El trabajador siendo o no contratado por un outsourcing pasará por un periodo de adaptación, se adaptará a una cultura, a un “colectivo” organizacional. Es importante analizar si éste proceso de adaptación se da de una forma más satisfactoria cuando el empleado es contratado directamente por la empresa en cuestión, que cuando se contrata por un outsourcing.

El proceso de selección forma parte crucial del área de Recursos Humanos y Administración de personal, ya que a través de él se vinculan a empleados que se consideran calificados y aptos para desarrollar las actividades definidas del puesto en cuestión. Como se revisó en capítulos anteriores, este proceso es uno de los más comúnmente manejados por empresas de outsourcing, es aquí donde se debe analizar si la empresa de outsourcing que está realizando el reclutamiento para la

Organización comparte los mismos intereses, si están considerando una misma búsqueda valores dentro del perfil del candidato, si realmente dicho outsourcing se encuentra en sintonía con la organización, de tal forma que lo que esté buscando la organización sea lo mismo que la empresa subcontratante entienda y sea lo que esté también buscando encontrar.

Finalmente, la mayor parte de las empresas que subcontratan éste proceso desconocen cómo se realiza realmente el reclutamiento y la selección, desconocen si el outsourcing está en realidad buscando lo mismo que la empresa quisiera buscar y finalmente si en las personas que les envían encontrarán esa capacidad de adaptación a sus valores, a su cultura organizacional, ya que es muy posible que haya sido reclutada bajo los intereses y las consideraciones del outsourcing, pero ¿realmente logrará esa persona encajar en la organización a donde se le envía a prestar servicios?. Se contrata a dicho personal, generalmente éste se sabe perteneciente a la prestadora de servicios de outsourcing, pero debe adaptarse a una cultura organizacional de la empresa en donde se encuentra “asignado”. Es una ambivalencia que viven muchos empleados de diferentes empresas.

Es aquí también donde se puede cuestionar si se estaría teniendo cubierta esa necesidad de sentido de pertenencia desde el enfoque de Maslow o si se le está proporcionando ese factor de mantenimiento al empleado para Herzberg, que aunque bien, no es un factor motivante, si forma parte de los que provocan satisfacción al empleado.

Las condiciones motivantes ¿las encontrará en la empresa subcontratante o en la empresa donde presta sus servicios? (Gómez-Mejía,1998) manifiesta que los empleados contratados por outsourcing suelen ser motivados por pertenecer en algún momento a la empresa para la que prestan sus servicios, esto generalmente hace que eleven su rendimiento y la calidad y enfoque a los objetivos. Los empleados pueden entonces tener motivación de pertenencia hacia la empresa que fueron asignados, sin embargo, estar vinculados a un outsourcing.

La percepción que tenga el empleado determinará su pacto simbólico de vinculación o lo que también se conoce como contrato psicológico. Es claro que iniciando desde un proceso tan básico como el reclutamiento y selección se define el sentido de

pertenencia que pueda alcanzar el empleado y es que generalmente son empleados que “no son de aquí, ni de allá” que conocen las políticas, cultura, valores de la empresa donde prestan servicios, pero que legalmente se saben externos y pertenecientes a un outsourcing que es quien realmente responderá sobre sus derechos laborales, pero que también conocen poco o casi nada sobre dicha empresa con la que legalmente tienen una relación laboral.

Otro proceso en el que también puede analizarse el papel de la motivación es el desarrollo de personal a través de la capacitación. La meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales (Sherman, 1999). En el caso del uso de una empresa de outsourcing se ven involucradas en éste proceso tanto la empresa en la que se prestan los servicios por parte del empleado, tanto la empresa outsourcing. ¿Quién de éstas dos empresas debe proveer de programas de capacitación?. Varias empresas de outsourcing además de proveer servicios de administración de personal, nóminas, contratación también proveen servicios de capacitación y son quienes también brindan dicho servicio a los empleados, sin embargo, es muy común ver que generalmente los empleados contratados bajo el esquema de outsourcing no cuentan con la misma capacitación que los empleados contratados directamente por la empresa, ¿qué efectos tiene esto en los empleados? ¿de qué manera provoca un sentimiento de no pertenecer a quienes prestas servicios?. Finalmente el sentido de pertenencia, para Maslow, también es un factor motivante para el ser humano.

Pero no solo es el factor motivación el que seguramente se puede ver disminuido o nulificado dentro de los empleados bajo esquemas outsourcing.

Existen otros factores psicológicos que se descuidan cuando se usa un outsourcing para el manejo de los Recursos Humanos y Administración de personal, factores esenciales para lograr no solo que el empleado tenga un alto desempeño, permanencia, identificación con los objetivos organizacionales, sino una satisfacción y una mejor calidad de vida.

Retomando el tema de empowerment, como se revisó para (Ford y Fottler, 1995). Es un proceso que brinda mayor autonomía a los empleados al compartir información pertinente con ellos y darles control sobre factores que afectan su rendimiento en el trabajo. Ayuda a eliminar las condiciones que causan impotencia, al mismo tiempo que mejora los sentimientos de eficacia personal de los empleados.

Este proceso no es generalmente visible en las empresas y grupos de trabajo que manejan outsourcing como forma de contratación, ya que un factor importante del empowerment es como tal la inclusión del empleado en la organización, la posibilidad de que tome decisiones, de que conozca la problemática del trabajo, que se incluya mental y emocionalmente con la organización logrando que se den los tres elementos esenciales para lograrlo: inclusión, contribución y responsabilidad. Que el empleado deje de hablar de “la organización”, “el problema de la empresa” para que comience a hablar de “nuestra organización”, “nuestro problema”. Pero cómo lograrlo en un ambiente en el que no se incluye a ese mismo empleado, en el que finalmente presta sus servicios a la empresa con pocas expectativas de tener una estabilidad o una permanencia en ella. Cómo si muy posiblemente esos problemas de la organización en los que desempeña sus actividades son diferentes a la problemática de la empresa contratante o el outsourcing. Es aquí cuando se vuelve a vislumbrar la ambivalencia para el trabajador.

El trabajador finalmente percibe que no es del todo parte de la empresa y entonces ese sentido de pertenencia disminuye su motivación para incluirse en la problemática y el rol de tomar decisiones, proponer, crear, de comunicare, en fin, de desempeñarse con empowerment.

En todo este proceso de establecimiento de empowerment juega un papel crucial el liderazgo de los puestos estratégicos en la organización. Esto porque el liderazgo como proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos, lleva con un adecuado establecimiento al empowerment.

Es el factor crucial que ayuda a que los individuos o grupos identifiquen sus objetivos y luego los motiva y auxilia para alcanzarlos. Los tres elementos importantes en dicha definición son influencia-apoyo, esfuerzo voluntario y logro de objetivos. El correcto liderazgo es el que da pauta al surgimiento del empowerment en la organización.

El conflicto es que generalmente no se logra un liderazgo efectivo, participativo con personas que no sienten ese compromiso ni se sienten pertenecientes e incluidos en la organización. Los mismos líderes no tienen la confianza de aprovechar las aportaciones de empleados provenientes de un outsourcing ya que no hay la certeza de que manejen toda la información de la organización de que exista esa identificación con los valores organizacionales, con la misión y la visión de la empresa que también son indispensables para un líder.

Finalmente el liderazgo participativo es el que cualquier empresa busca desarrollar y promover en sus líderes por las características que maneja, ya que descentralizan la autoridad, las decisiones se convierten participativas y no unilaterales, aprovechan las aportaciones y la participación de sus seguidores, informan a los empleados sus ideas, permiten que expresen sugerencias y emprendan acciones. Hay un uso más amplio de las prácticas participativas por que se busca un compromiso organizacional por parte del empleado mucho más marcado.

Esto nos lleva al otro factor en el que podemos ubicar también una afectación en los empleados pertenecientes al outsourcing, el compromiso laboral, este, como ya se revisó, se puede entender como la lealtad de los empleados y es el grado en que un empleado se identifica con la empresa y desea continuar participando activamente en ella. Una fuerza magnética que atrae entre sí, es la disposición del empleado para permanecer en la organización a futuro. Retomando a Mowday, Steers y Porter (1979), el compromiso se compone de tres elementos:

Aceptación de la metas organizacionales

Voluntad de trabajar fuertemente por la organización

Deseo de permanecer con la organización.

El trabajador generalmente hará lo posible por enfocarse a las metas organizacionales y trabajar por la organización, pero para ello también debe existir el deseo y la expectativa de permanencia con la organización, la cual, usando un esquema de outsourcing, no es una garantía. Muchas organizaciones utilizan los servicios de un proveedor determinado y al cabo de unos años, por cuestiones de costos o servicio, pueden cambiar de proveedor, provocando en muchas ocasiones que la gente que se encuentra contratada por el outsourcing salga también de la organización y si el outsourcing no tiene donde colocarla, incluso, también prescindan de sus servicios. Esto provoca en los empleados incertidumbre constante en cuanto a la estabilidad que pueden llegar a tener en el empleo, a pesar de que trabajen por la organización y que acepten como propias las metas de las mismas. Es aquí cuando se ve mermado ese compromiso organizacional. Este mismo compromiso se merma cuando los empleados reciben un mal servicio por parte del outsourcing que los maneja, si sus necesidades no son resueltas ni satisfechas con la calidad que se requiere por la empresa en cuestión.

El concepto de compromiso organizacional va muy ligado con el concepto de satisfacción laboral, entendiéndose la satisfacción, como ya se revisó, como un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo. (Newstrom, 2002).

Es una actitud dinámica, nunca estática, que surge conforme el empleado va obteniendo más información sobre su centro de trabajo, puede disminuir o incrementarse.

Puede entenderse entonces como un factor multidimensional, ya que conforme pase el tiempo, se involucre más o menos en la organización, puede modificarse. Como se revisó, existen tres elementos que pueden jugar un papel determinante en la satisfacción:

Ambigüedad de roles:

Conflicto trabajo-familia:

La remuneración:

De éstos, dos son los factores que generalmente provocan conflicto cuando se hace uso un outsourcing para el manejo del Capital Humano: la ambigüedad de los roles y la inequidad en cuanto a la remuneración.

Generalmente no se tiene una descripción clara del puesto para el que el outsourcing realizará el reclutamiento o contratará, generalmente, este desconoce bien a bien las actividades a realizar, por tanto, cuando se integra el nuevo elemento a la organización en la que se encontrará ubicado, encontrará diferencias entre lo que se le comentó que realizaría y lo que en realidad está realizando dentro de la organización, provocando insatisfacción en el empleado y desconocimiento del propósito real de su puesto.

En cuanto a la inequidad en percepción, como generalmente lo que se busca con el uso del outsourcing es la disminución de costos de operación en la nómina, administración de personal y beneficios para los empleados, es usual que dos empleados que realizan exactamente el mismo trabajo perciban remuneraciones diferentes tan solo porque uno pertenece directamente en la organización y el otro es contratado por un outsourcing. Todo esto finalmente merma el compromiso del empleado y su desempeño.

Por último se incluirá en el presente análisis una parte esencial y recientemente abordada, el papel del contrato psicológico, como se define éste es meramente un acuerdo tácito entre individuo y organización, en el sentido de que una amplia variedad de derechos, privilegios y obligaciones, consagrados por las costumbres, serán respetados y observados por las dos partes. Este contrato no es expresamente, no se encontrará firmado en ningún lado, sin embargo, influye en el comportamiento del empleado y de la organización.

Este contrato contiene esas expectativas de ambas partes, el cumplimiento o no de dicho contrato es lo que finalmente definirá la existencia o no de problemas que conducen al descontento laboral, a las huelgas y a la deserción, el bajo desempeño, el ausentismo y la rotación.

Se han realizado estudios en los que se aprecia que el contrato laboral no se conceptualiza de la misma forma en un empleado bajo un esquema de outsourcing que en uno contratado por la organización directamente, encontrándose que el contrato que se construye por parte de los empleados evidencia insatisfacciones asociadas sobre todo a la falta de vinculación con la empresa, se encuentra marcada una vulnerabilidad al no contar con una estabilidad laboral. Dando esto origen también por parte del empleado al incumplimiento de su parte del contrato, provocando ausentismo, bajo rendimiento, actitudes no apropiadas en los lugares de trabajo, poco trabajo en equipo, etc, que son expectativas que tiene la organización del empleado y que aunque no se manifiestan en un contrato de carácter legal, si en el contrato psicológico y que al verse no cumplidas provocan la desvinculación del empleado con la empresa y con ello el incremento de la rotación.

Por tanto, no puede establecerse de forma adecuada un contrato psicológico porque no se da un involucramiento real entre el empleado y la organización en la que está participando, el empleado tampoco se vincula mediante éste contrato con el outsourcing, ya que éste generalmente tiene una presencia limitada dentro de la organización, su participación, comúnmente, se detiene una vez que ingresó el personal a la empresa que requiere sus servicios y se limita a generarle un pago por ellos. El empleado no se ve como parte del outsourcing, pero tampoco como parte de la empresa en donde se encuentra ubicado.

Esto lleva muchas veces a que las organizaciones tengan que tolerar un tiempo lo que se conoce como renuncia emocional, que es las personas rompen el “contrato psicológico” con la compañía en la que trabajan en un momento, pero se terminan yendo en otro.

¿Qué pasa en el medio? Durante el período que transcurre hasta que se toma la decisión de presentar la dimisión a su función, mentalmente ese colaborador ya “se fue” de la empresa. Está presente físicamente, pero ausente desde el compromiso, la creatividad y el aporte de nuevas ideas. Si un empleado comienza a ir a la oficina con desgano, esto se sentirá desde lo operativo, con las tareas diarias que realiza, hasta en el clima laboral.

El rompimiento de ese contrato laboral y la imposibilidad tanto de la empresa como del empleado para volver a establecerlo lleva generalmente a provocar que una persona pierda la motivación y genere situaciones ásperas con sus compañeros, ya sea porque puede realizar menos tareas, retirarse antes o llegar más tarde o simplemente porque ya no existe ese compromiso con las actividades que realiza afectando así también el trabajo de los otros.

Y es que cómo restablecer un contrato psicológico que se ha roto con la empresa, si posiblemente mucho de lo que se estableció en él fue producto de la relación con el outsourcing, no con la empresa a la que se asigna. Muchos outsourcing prometen a los empleados que asignan a otras empresas un crecimiento laboral, un ajuste de percepción a los tres meses, beneficios intangibles como agradables ambientes laborales, etc. Lo que de cierta forma se plasma en el contrato psicológico del empleado, éste al llegar a laborar a la empresa contratante se da cuenta al paso de los meses que nada de eso es real, por tanto se quiebra el contrato psicológico que en un inicio estableció, pero ya tampoco es posible reestructurarlo con la empresa en la cual se encuentra, porque ésta no fue la que hizo esas promesas.

La renuncia psicológica, no llevada a cabo de forma real convirtiéndose en una desvinculación del empleado con la empresa, conlleva relaciones tóxicas entre ambos, genera un trabajo de baja calidad y una nula satisfacción laboral.

V. LA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL O LABORAL.

Como puede apreciarse en el capítulo previo, el impacto psicológico en el personal contratado bajo el esquema de outsourcing es altamente significativo y peculiar, de allí que resulta relevante puntualizar cual es el papel del psicólogo organizacional bajo esta problemática. Por tanto, en este capítulo se definirá el objeto de estudio de la psicología organizacional y sus funciones

5.1 Conceptualización del Hombre y la Psicología Organizacional o Laboral

La vida entera de un individuo se desarrolla dentro de las organizaciones, y dentro de ellas encuentra una vida social en la cual se mezclan y enfrentan ideas, sentimientos, intereses y aspiraciones. Los dirigentes de las organizaciones se esfuerzan por canalizar y orientar esos comportamientos con el objetivo de producir bienes o servicios.

Existen diferentes teorías para poder llegar a una conceptualización del hombre y su conducta humana dentro de las organizaciones, a continuación se analizarán dos de ellas:

- Teoría Clásica o racionalista de Taylor: analiza los procesos productivos con el fin de aumentar la productividad y eficiencia desarrollando técnicas y métodos para normalizar la producción a través de la descomposición de tareas complejas en un conjunto de tareas simples. Se visualiza al hombre como un engranaje de una máquina de eficiencia y productividad motivado por sus necesidades de sobrevivencia por lo cual responde a las recompensas salariales.

- Teoría de la organización como sistema abierto y del agente complejo y autónomo: visualiza a la organización como un sistema que interactúa con el ambiente y como sistema se compone por diferentes elementos que mantienen entre si un mínimo de cooperación para alcanzar objetivos comunes y propios. El hombre en ésta teoría es un agente complejo y autónomo que actúa en la organización.

De ésta última se desprenden dos sistemas dentro de la organización, el sistema formal que es el que intenta alcanzar los objetivos de la organización utilizando de modo racional los medios disponibles controlando el comportamiento de los individuos y de los grupos y el sistema informal que no es más que la respuesta del individuo por medio del comportamiento, relaciones y estrategias no previstas por la organización.

Existen diversas conceptualizaciones de la disciplina ya dejando de lado la integración del hombre a la misma, entre ellas se encontrará que para Spector (2002) es un pequeño campo de la psicología aplicada donde se da el desarrollo y aplicaciones de principios científicos en el lugar de trabajo. Para Blum y Naylor (2005) es la aplicación o extensión de hechos y principios psicológicos a los problemas que conciernen a seres humanos que trabajan dentro del contexto de los negocios y la industria.

Para efectos del presente trabajo utilizaremos la siguiente definición de la disciplina: es la aplicación de los conceptos, habilidades, técnicas y metodologías propias de la Psicología con la aplicabilidad en contextos laborales con el objetivo de generar bienestar económico, social, de salud, ambiental y mental a cada uno de los miembros de la organización incluyendo empleados administrativos, obreros, gerentes y socios.

5.2 Objetivos de la Psicología Organizacional o Laboral.

El interés de la psicología organizacional o laboral está puesto en las conductas que desarrollan las personas en el contexto laboral, realizando análisis desde diversos enfoques (sociales, grupales e individuales). La finalidad de la disciplina es lograr mejorar el bienestar de los trabajadores.

La psicología laboral sostiene que las organizaciones y las compañías comerciales componen sistemas, formados por seres humanos que mantienen interacciones y cuyos accionares son interdependientes. Estos sistemas, por otra parte, son influenciados por el contexto. La disciplina se orienta al estudio del funcionamiento de estas entidades mediante un énfasis sobre sus recursos humanos. El estudiar los vínculos dentro del sistema, puede brindar pautas que mejoren el rendimiento y su efectividad.

En las organizaciones un elemento fundamental es sin duda, el capital humano, por ello la necesidad de entender el comportamiento de cada uno de los miembros que conforman a la organización para así mejorar día con día el entorno laboral logrando así mejores condiciones laborales en las que los empleados puedan desempeñar todas sus habilidades logrando así también que la organización alcance sus objetivos.

El quehacer del psicólogo laboral es justamente el estudio y análisis de dicho comportamiento, éste es el que une a las organizaciones con la psicología laboral, ya que para ambas es indispensable el entendimiento del mismo.

El rol del psicólogo laboral es el estudio del comportamiento y desarrollo humano dentro de la institución en función a su participación en factores tales como la cultura, el clima, la motivación, el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación, la productividad, la satisfacción laboral entre otros. (Chiavenato, 1996).

El poder comprender el por qué de diversos comportamientos, los diversos factores que los originan, encontrar diversas técnicas para que esos comportamientos se alineen con la cultura organizacional de la empresa es uno de los tantos objetivos de un psicólogo dentro de la organización.

Se ha entendido por mucho tiempo que el papel del psicólogo organizacional se enfoca solamente en el diseño eficiente de empleos, selección de personal, capacitación y evaluación de desempeño, sin embargo, conforme el área se ha enriquecido y las necesidades dentro de las organizaciones han cambiado, también el papel del psicólogo ha evolucionado, ahora pone especial énfasis en el desarrollo de las relaciones humanas en las organizaciones, coloca los ojos principalmente en el empleado como tal, se ocupa de entender su comportamiento y fortalecer su bienestar en la organización, busca entender sus actitudes, el estrés laboral, encontrar mejores técnicas de supervisión, encontrar otros métodos de motivación, etc.

5.3 Funciones del Psicólogo Organizacional o Laboral

La mayor parte de los esfuerzos del psicólogo organizacional se enfocan al fortalecimiento de la efectividad y funcionamiento de las organizaciones. Actualmente la psicología laboral pretende cambiar a las organizaciones de manera que se conviertan en lugares más adecuados para que la gente trabaje. Lo que inevitablemente llevará también a organizaciones más dinámicas, flexibles, empresas con una mayor apertura, instituciones que voltean a ver al empleado, porque el bienestar de éste se refleja irremediablemente en la organización.

Las funciones actuales del psicólogo laboral son variadas, dependiendo de la organización, sin embargo, ya no se limita solo al reclutamiento y selección, sin duda, un área vital, ahora desarrollan otras actividades con la intención de favorecer no solo a la organización, sino al empleado fundamentalmente. Dentro de éstas se pueden encontrar:

- Análisis de la naturaleza de un puesto
- Conducción de análisis para determinar la solución estratégica de problemas organizacionales
- Conducción de estudios de los sentimientos y opiniones de los empleados
- Diseño de sistemas de evaluación de desempeño más efectivos y objetivos.

- Evaluación de la efectividad de actividades organizacionales, como la capacitación.
- Implementación de cambios organizacionales.

Como se mencionó, el papel del psicólogo ha evolucionado debido a que las necesidades de las organizaciones también han cambiado, desde su estructura, su forma de trabajo. Esta situación ha generado alternativas diversas, como el esquema de contratación al que se orienta este estudio, el outsourcing, que en el siguiente apartado será analizado.

CONCLUSIONES

EL PSICOLOGO Y EL OUTSOURCING

Se ha revisado en la presente investigación, desde el surgimiento del outsourcing en México, como una respuesta a las necesidades del mercado, la posibilidad que su uso le brinda a la organización de deslindarse de actividades o áreas de apoyo que no son parte medular del negocio de la empresa. Su implementación dentro de las organizaciones, su uso mayormente generalizado, y las ventajas y desventajas que como herramienta estratégica trae tanto a las empresas como a los empleados.

Por la importancia que actualmente tomó la Reforma Laboral, se revisaron aquellos artículos de la Ley Federal de Trabajo, que fueron modificados en el 2013 o adicionados con la intención de tener un supuesto mejor control sobre los outsourcing. Y es que legal y fiscalmente hablando, los órganos competentes en México se dieron cuenta que dichos esquemas de contratación tienen todas las oportunidades de ejercer abusos y malos manejos en cuanto a la administración de personal, así como llevar a cabo una evasión fiscal constante disfrazada de nuevas propuestas de esquemas de pago.

Con la importancia que tiene, por ser el punto central del presente trabajo, se abordaron los procesos psicológicos en los que impacta el uso del outsourcing, así como el papel que tiene el psicólogo dentro de estos esquemas de contratación. Y es que, una de las preguntas fundamentales es, si el papel del psicólogo es el mismo dentro de una organización que no usa la herramienta de outsourcing que en una que si la usa. La respuesta es no.

Así como se considera que no se van a dar de la misma forma en empleados que se contratan bajo esquemas de outsourcing y empleados que no se encuentran en ellos, procesos psicológicos tales como el compromiso, la lealtad, la satisfacción laboral, la motivación y el liderazgo, ya analizados anteriormente, es evidente que tampoco será igual la función del psicólogo en una organización que utiliza el outsourcing que en otra que no lo hace.

El campo del psicólogo organizacional dentro del outsourcing es un área aún árida, en la que hay mucho que hacer para el profesional, ya que finalmente, el enfoque bajo el cual la organización decide utilizar dicha herramienta generalmente no es buscando la satisfacción o mejora de los empleados, como ya se mencionó, prioridad en la actual psicología organizacional, sino buscando una reducción de costos, una descarga de actividades que les permitan enfocarse en otras áreas del negocio y abandono de las responsabilidades legales y fiscales que se contraen al tener personal contratado directamente, pasando éstas a ser compromisos de un tercero.

Todo esto genera que la tarea que tiene el psicólogo laboral dentro de esquemas de outsourcing sea mucho mayor que en un esquema tradicional de contratación, sin embargo, la mayor parte de los outsourcing no dan importancia a ésta función, ya que la psicología laboral y el outsourcing no comparten como objetivo principal el bienestar del empleado.

Un psicólogo organizacional dentro y fuera del outsourcing no debe perder de vista la importancia del factor humano, estar consciente de la relevancia de tener personal motivado, liderado por personas con habilidades técnicas y competencias psicológicas que guíen al personal a su cargo hacia los objetivos organizacionales, procurar la satisfacción laboral del empleado y el compromiso de éste, sin embargo, no resulta fácil ésta tarea cuando al encontrarse desarrollando la profesión desde un outsourcing, se tienen que conciliar todos éstos intereses con directivos, supervisores o encargados de las áreas de la organización contratante y conciliarlos a su vez con el mismo outsourcing. Generalmente se terminará dejando en un tercer papel al empleado, que es el que resulta más afectado.

El psicólogo laboral dentro del outsourcing, debe tener tres objetivos fundamentales:

- Concientizar a los directivos de la empresa contratante de la importancia de voltear la mirada a los empleados,
- Colocar la herramienta de outsourcing no solo como una alternativa de reducción de costos y deslinde de responsabilidades legales, sino como una opción para tener personal calificado, mejor capacitado, motivado, comprometido con la organización.

- Disminuir el impacto negativo en procesos psicológicos como satisfacción y compromiso laboral, sentido de pertenencia, liderazgo, motivación, desarrollar grupos de trabajo dentro de las organizaciones que se caractericen por el empowerment.

El psicólogo en su papel de especialista en RH que presta sus servicios desde el outsourcing debe proponer mejores condiciones laborales para los empleados, diseñar nuevas técnicas que permitan una doble vinculación al empleado, por un lado con el outsourcing que funge como su patrón legalmente, y por otro lado, con la empresa en la cual está desempeñando sus actividades. Ocuparse de que las condiciones laborales bajo las cuales se mencionó que se encontraría el empleado desde el principio de la contratación, se cumplan una vez que éste se encuentra dentro de la empresa. Si el psicólogo voltea constantemente a ver al empleado, se ocupa de sus requerimientos, desde los más triviales, como darle respuesta a sus dudas contractuales, pagos, necesidades de capacitación, posibilidades de crecimiento o promoción en la empresa en la que presta servicios, el trabajador se sentirá respaldado por el outsourcing, percibirá el interés de ésta en que sus necesidades estén cubiertas y sus inquietudes resueltas produciendo así la sensación de pertenencia, a pesar de no encontrarse físicamente en sus instalaciones. Esto es aminorar el impacto del uso del outsourcing en los procesos psicológicos de vinculación laboral y sentido de pertenencia.

Al vender al cliente la estrategia del outsourcing como el hecho de que se alía con un equipo integral de especialistas en Capital Humano y la administración del mismo, también se debe de reincorporar la importancia que tiene el capital humano dentro de la organización. Sin que esto represente descuidar los intereses de la empresa que contrata o del mismo outsourcing,

El psicólogo debe retomar su papel de especialista en el estudio del comportamiento humano y compartir sus conocimientos tanto con el outsourcing como con la empresa contratante, de tal forma, que participe activamente en evaluaciones de desempeño del personal, aunque éste se encuentre realizando sus actividades en la organización contratante. Indagar más en los posibles factores que se dan en la organización y que originan quejas en cuanto a desempeño, calidad con la que se

realizan las actividades, ausentismo, trabajo en equipo, etc de tal forma que pueda retroalimentar a la empresa que contrata el servicio en cuanto a qué está ocurriendo dentro de su organización que provoca dichas conductas en el empleado. Su rol debe ser, a través de propiciar mejores condiciones laborales, buscar la satisfacción del empleado para que ésta a su vez genere ese compromiso laboral que se verá reflejado justamente en un alto desempeño por parte del trabajador.

Definitivamente debe haber una vinculación más estrecha entre el psicólogo desde el outsourcing y la organización contratante, que le permitirá al psicólogo tener una visión más amplia del ambiente laboral, las condiciones de trabajo, deficiencias y fortalezas que tiene la organización a nivel de factor humano, de tal forma, que pase también a ser un verdadero consultor que pueda guiar a la organización en mejores formas de administración de Capital Humano.

Si el psicólogo solo se limita a reclutar, evaluar psicológicamente y contratar desde el outsourcing su papel se demerita no agregando valor a ninguna de las dos organizaciones.

Seguramente el psicólogo organizacional se encontrará con muchos obstáculos para pasar de una actividad meramente operativa a desarrollar una función estratégica y de consultoría, entre dichas dificultades se encuentra la actual renuencia de los empresarios en invertir en Capital Humano, a nivel de detección de necesidades de capacitación, de evaluación de desempeño, realización de encuestas de clima y cultura organizacional, etc. Sin embargo, si se está realmente logrando una disminución de costos ya con el uso del outsourcing por qué no proponer una mínima inversión en los proyectos ya mencionados, viéndolo siempre como una inversión, no como una pérdida.

Actualmente existen empresas de outsourcing que brindan como servicio integral no solamente el reclutamiento, contratación y administración del Capital Humano, sino también proponen otorgar a los empleados contratados por ellos valores agregados no tangibles, derivados de alianzas con otras empresas, como descuentos en diversos establecimientos, servicios médicos privados a costos accesibles, etc.

Aún son pocos los outsourcing que lo hacen, pero si ya están integrando éste tipo de beneficios al paquete de servicios que se da, podrían también integrar programas de capacitación, una evaluación de desempeño anual a los empleados, o una encuesta de clima laboral, con la posibilidad de aplicar cambios dentro de la organización guiados por un psicólogo organizacional.

Este es el reto que tiene el psicólogo laboral en el actual mercado, debe enfocarse siempre a forjar una organización estable, dinámica, más competitiva y reincorporar el valor del capital humano, buscando disminuir el impacto que se ve en procesos psicológicos en los empleados que están contratados por esos esquemas.

Dentro de las limitaciones que se presentaron en la investigación se pueden mencionar primeramente de tipo bibliográfico, ya que en México no se encuentra muy documentado el uso del outsourcing, sobre todo en cuestiones psicológicas.

El tema del impacto psicológico en diferentes procesos de vinculación, motivación, satisfacción laboral, etc, no es un tema primordial en el outsourcing, por lo tanto, representa poco interés para los investigadores. Con frecuencia el outsourcing se analiza y aborda desde la perspectiva financiera y legal, pocas veces desde el punto psicológico, lo que representa una limitación para la disciplina y para el psicólogo como tal.

Se sugiere que ésta investigación pueda servir como base para futuros estudios de procesos psicológicos y como se presentan éstos en empleados que se encuentran laborando para empresas outsourcing, inclusive para generar comparativos entre empleados que se contratan directamente por empresas y empleados que no.

Esto generaría mayor información para poder crear mejores esquemas de contratación a través de outsourcing, identificar qué tipo de impacto se puede presentar en los empleados y controlarlo, de tal forma que se generaría una mayor calidad dentro de los outsourcing así como un mejoramiento de las condiciones laborales de los empleados.

BIBLIOGRAFIA

Alvarez Martínez, A, (1996). Outsourcing: una metáfora en la transformación de la cultura organizacional. Soluciones Avanzadas, 20-23.

Bohon Devars, Antonio. Ventajas y desventajas del outsourcing. Disponible en: www.cnnexpansion.com/opinion/2009/07/30/ventajas-y-desventajas-del-outsourcing

Brian, Ian. (2001). Outsourcing, la subcontratación. México. Limusa.

Campos Cortés Jesús (Febrero, 1998). ¿Cómo obtener mayores beneficios del Outsourcing?. Soluciones Avanzadas. 14-15

Chapman, Jaqueline (2003). Aprenda a externalizar (outsourcing). México. Gestión 2000.com.

Chiavenato, I. (1994). Administración de Recursos Humanos. México. McGraw Hill.

Coire, Pablo. (Julio, 1999). El proceso de Outsourcing, si pero controlado. Management today en español. 14-17

Contreras Choperena, Alejandro (Noviembre, 1997). Ahora más que nunca outsourcing. Soluciones Avanzadas 9.

Davis, Keith y Newstrom, John. (2004). Comportamiento Humano en el trabajo. México. McGraw Hill.

Dessler, Gary. (1994). Administración de Personal. México. Prentice Hall Hispanoamericana

Donnadieu, Ernesto. Los beneficios del outsourcing virtual. Disponible en: www.cnnexpansion.com/opinion/2011/04/25/los-beneficios-del-outsourcing

El outsourcing crece 9% en México. (Marzo, 2012). CNNEXPANSION. _

Ferguson, Isabel. *El outsourcing, un impulso para México*. Disponible en:
www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2010/01/07/outsourcing-un-impulso-para-mexico

González Gatica, Rodolfo. (Diciembre,2001) El outsourcing como estrategia de negocio. *Ejecutivo de Finanzas*. 35-36

Granada F.E. Smolje (2000). Outsourcing herramienta para el análisis Económico y estratégico. Disponible en: www.consejo.org.ar/coltec/out1.htm

Mendoza Escamilla, Viridiana. (Diciembre, 2011). Outsourcing, una opción para las PYMES. *CNNEXPANSION*.

Mendoza Escamilla, Viridiana. (Enero, 2012). Acaba con los mitos del Outsourcing. *CNNEXPANSION*.

México vela por empleados de outsourcing. Disponible en:
www.cnnexpansion.com/actualidad/2008/10/14/velan-por-los-empleados-de-2018outsourcing2019

Moreno Tania, Evasión en outsourcing pega a empleados. Disponible en:
www.cnnexpansion.com/negocios/2010/06/08/evasion-fiscal-outsourcing-despachos

Ocampo Gabriela, (1998). Outsourcing una solución sin resolver. *Soluciones Avanzadas*, Febrero, 10-12

Padua Diaz, M (1996). Outsourcing como estrategia de negocio. *Soluciones Avanzadas*, 14-29

Pizá, Gabriel. El outsourcing tiene modalidades Disponible en:
www.cnnexpansion.com/opinion/2010/11/03/outsourcing-empleo-trabajo-subcontrato

Romero J.A. (2007). Outsourcing Gestiópolis Disponible en: www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/outsourcingantonio.htm

Schenider, B. (2004). Outsourcing. México. Grupo Editorial Norma.

Schneider, Ben (2004). Outsourcing la herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios. México, Grupo Editorial Norma

Spector, Paul. (2002). Psicología Industrial y Organizacional. México. El Manual Moderno.

Suárez Cortázar, Francisco. (Mayo, 2002). Outsourcing: agregando valor a la función de recursos humanos. Ejecutivos de Finanzas. 46-48

Thomas, Kennet. (2002) La Motivación intrínseca en el trabajo. México. Editorial Universitaria Ramón Areces.

Trigos, Mariana. (Febrero, 2012). Outsourcing, una ventaja para el empleo. CNNEXPANSION

