



**UNIVERSIDAD  
DE  
SOTAVENTO A.C.**



---

---

**ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**“PROPUESTA DE LA APLICACIÓN DEL OUTSOURCING EN R.B. TEC MÉXICO S.A  
DE C.V COMO ESTRATEGIA DE COMPETENCIA”**

**TESIS PROFESIONAL**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:**

**CINTHIA KRISTELL RIVERA ESTRADA**

**ASESOR DE TESIS:**

**LIC. JUAN CARLOS PRIEGO SUBERVIELLE**

**Villahermosa, Tabasco, 2013.**



*“Propuesta de la Aplicación del Outsourcing en  
R.B. TEC MÉXICO S.A DE C.V como Estrategia  
de Competencia”.*

# **DEDICATORIA**

## **A DIOS:**

*A ti agradezco que me hayas dado vida y salud,  
así como la oportunidad de disfrutar y compartir  
con mi familia y amigos de una de las etapas más felices  
de mi vida, y porque nunca me dejaste flaquear  
ni perder la fe en los momentos más difíciles.*

## **A MIS PADRES:**

*Porque gracias a su cariño, guía, apoyo y comprensión  
he llegado a realizar uno de mis anhelos más grandes de mi vida, fruto del inmenso apoyo, amor y  
confianza que en mi se depositó y con los cuales he logrado terminar mis estudios profesionales, que  
constituyen el legado más grande que pudiera recibir y por lo cual les viviré eternamente  
agradecida.....Con cariño y respeto....¡Gracias!..*

## **A MI HERMANO:**

*Por el cariño y apoyo moral que siempre he recibido de ti  
y con el cual he logrado culminar mi esfuerzo,  
terminando así mi carrera profesional,  
que es para mí la mejor prueba de cariño.*

## **A MIS MAESTROS:**

*Por contribuir fuertemente en mi dedicación,  
y no solo en la profesional que ahora llega a una gran meta,  
sino también en mi educación personal.*

*Por enseñarme que un número no refleja el conocimiento adquirido.*

*¡GRACIAS!*

## **A MIS SERES QUERIDOS:**

*Quiero agradecerles a todos mis amigos y familiares,  
que gracias a su apoyo, a su compañía, a sus buenos consejos  
y por estar siempre con una palabra de aliento cuando los necesite.*

# INDICE

**Dedicatoria**

**Agradecimientos**

**Introducción**

## **CAPITULO I**

### **GENERALIDADES**

1.1 Planteamiento del problema	11
1.2 Justificación	12
1.3 Objetivo general	13
1.3.1 Objetivos específicos	14
1.4 Hipótesis	14

## **CAPITULO II**

### **LOS RECURSOS HUMANOS Y EL OUTSOURCING**

2.1 Conceptos y clasificación de los recursos humanos	16
2.2 Reclutamiento y selección de personal	19
2.3 El Outsourcing	37
2.3.1 Concepto	37
2.3.2 Aspectos legales del Outsourcing	39
2.3.3 Riesgos del Outsourcing	44
2.3.4 Áreas de la empresa para la aplicación del Outsourcing	45

**CAPITULO III**  
**R.B. TEC MÉXICO S.A DE C.V**

3.1 Antecedentes de la empresa	48
3.2 Análisis operacional y administrativo de la empresa	53
3.3 R.B. Tec México y su recurso humano actualmente	56
3.4 Descripción de la problemática en el manejo del RRHH	58

**CAPITULO IV**  
**PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL OUTSOURCING**

4.1 El Outsourcing como alternativa	63
4.2 Propuesta de aplicación	66
4.2.1 Alcances	67
Conclusión	84
Referencias Bibliográficas	86

## INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se realizó con la intención de conocer como las personas discriminan a personas con preferencias sexuales diferentes y abordar la poca sensibilidad que existe en los seres humanos al juzgar a otros individuos por su orientación sexual.

La homosexualidad es una atracción sexual y se define como la atracción sexual afectiva, emocional y sentimental hacia individuos del mismo sexo. Esta preferencia constituye un reto para la supervivencia social y psicológica, ya que son personas discriminadas. En esta investigación se abordará desde el ámbito educativo, revisando los factores involucrados y el impacto que deja en las personas homosexuales.

Esta investigación se plantea en cuatro capítulos que a continuación se describen:

El primer capítulo se describe la problemática que constituye la homosexualidad, ya que no es abordada y atendida, sino rechazada o tomando una actitud de indiferencia. En la justificación se encuentran las metas o logros positivos que pueden beneficiar y lograr una armonía entre los seres humanos. Así mismo se describen los objetivos que se pretenden alcanzar. Se toma como variable el aprovechamiento escolar, al verse afectada la persona, repercute en su adaptación e inclusión escolar, así como en el éxito académico o deserción escolar.

En el segundo capítulo se presenta el marco teórico dónde se presentan las referencias de teorías e investigaciones que aportan a la construcción de la homosexualidad, para eliminar mitos e información que ha tenido una carga cultural de discriminación, para abordarlo desde un enfoque de aceptación e inclusión, así como de una revisión de los derechos sexuales, los acuerdos y propuestas para una cultura que promueva la no discriminación en las aulas. Y finalmente una revisión de teorías pedagógicas y filosóficas que promueven la autenticidad y libertad de todo ser humano.

El tercer capítulo se presenta la metodología de la investigación. En este apartado se describe el tipo y diseño de la investigación, así como los sujetos y los instrumentos utilizados durante el estudio.

En el cuarto capítulo se encuentran los resultados, con una presentación de las gráficas que se realizaron al obtener la información del instrumento aplicado, así como las interpretaciones; para posteriormente llegar a las conclusiones y sugerencias.

# **CAPITULO I**

---

---

## **GENERALIDADES**

## **1.1 Planteamiento del problema**

### **Propuesta de la Aplicación del Outsourcing en R. B. Tec México S.A de C.V como Estrategia de Competencia.**

Para efectos de esta investigación se tomará en cuenta el hecho de que el cliente principal de la empresa objeto de estudio es la paraestatal Petróleos Mexicanos a través de contratos que amparan servicios y obras por tiempo determinado. Actualmente la situación comercial de PEMEX se ha vuelto complicada, se presenta una dinámica de participación diversificada lo que provoca una competencia dura por la obtención de dichos contratos.

R.B. Tec México cuenta con una plantilla laboral importante la cual está formada en un 80% por el personal técnico especializado en las áreas de ejecución de los trabajos que solicita PEMEX, el otro 20% lo conforma el personal administrativo, el cual se mantiene involucrado en las tareas cotidianas y a su vez en la atención de las necesidades que se desprenden de la ejecución de los proyectos.

La situación citada anteriormente ha provocado una disminución en el número de proyectos que R.B. Tec México S.A de C.V obtiene de PEMEX, así como los periodos de ejecución de los mismos, lo que genera tiempos muertos en los que el personal especializado no ejecuta ninguna actividad, pero si se encuentra generando obligaciones de la empresa como el pago de salarios y demás prestaciones.

Para tratar de explicarlo de mejor manera podemos citar el personal que se ve involucrado en un proyecto específico con un periodo de ejecución de 6 meses, cuando anteriormente este tipo de contratos eran los denominados multianuales, es decir, contemplaban actividad en periodos mayores a 365 días, derivado de esto la empresa tenía al personal necesario como parte de su nomina, sin embargo, cuando el proyecto sufre una reducción en sus plazos de ejecución concluye, como es el caso actual, el personal involucrado queda sin actividad en promedio 90 días y si a eso se le agrega una demora en la obtención de un nuevo proyecto para ejecutar tenemos como resultado una nomina estéril, que se convierte en un gasto para la empresa, por lo que se ha tomado la decisión de buscar alternativas que permitan afrontar esta crisis, optimizando los recursos disponibles sin poner en riesgo la capacidad técnica, operativa y administrativa de R. B. Tec. México S.A. de C.V.

## **1.2 Justificación**

La situación financiera de la empresa R.B. Tec México S.A de C.V ha sido impactada por la problemática que presenta el proceso de obtención de contratos y proyectos, pues como ya se mencionó con antelación estos son cada vez menos y los pocos que se logran gestionar son con periodos de ejecución menores a lo que se venía presentando anteriormente. Este fenómeno provoca que el personal técnico especialmente, se mantenga inactivo por periodos de tiempo considerables convirtiendo sus prestaciones en gastos y no en costos como normalmente debería ser.

Para poder entender esto más fácilmente es necesario poner sobre la mesa datos duros, números crudos que reflejan el impacto que esta situación está generando en la empresa, para esto podemos citar el hecho de que en condiciones normales de ejecución de un proyecto.

El concepto de nóminas representa el 20% del total del costo del mismo, es decir, si tenemos en ejecución un proyecto de \$10,000,000.00, la nómina importa un total de \$2,000,000.00, cuando el proyecto concluye y es liquidado por PEMEX hay un periodo de cierre que ya no genera ingresos, sin embargo, la nómina se continúa cubriendo. Una vez que se cierra el proyecto viene un tiempo muerto en el que solo parte del personal trabaja en la gestión de nuevos contratos, por lo que el personal técnico se mantiene inactivo generando el ya multicitado gasto para la empresa, y si consideramos a lo que asciende la nómina podemos concluir que el impacto financiero es importante.

El fenómeno se viene presentando en la empresa en los últimos 2 años por lo que cada vez es más evidente el impacto en ella, esto lleva a que la gerencia de R.B. Tec México se encuentre preocupada buscando opciones para eliminar el problema o bien por lo menos reducir el impacto económico, y es por eso que se ha tomado la decisión de trabajar en una propuesta que le permita a la empresa la implementación del outsourcing como alternativa para eliminar su pasivo laboral y así mejorar su productividad.

### **1.3 Objetivo General**

Con la presente investigación busco diseñar una estrategia de Outsourcing para disminuir el pasivo laboral de la empresa R. B. Tec México S.A de C.V.

### **1.3.1 Objetivos Específicos**

- Analizar los resultados obtenidos mediante la aplicación de estrategia del Outsourcing.
- Determinar el mecanismo que les permita reducir los costos.
- Generar una propuesta de la aplicación del Outsourcing como estrategia de competencia.

### **1.4 Hipótesis**

#### **Hi.-**

El uso adecuado de la herramienta del Outsourcing representa una alternativa recomendable para la empresa R. B Tec México, ya que implica disminución de los costos de operaciones.

#### **Ho.-**

El uso del Outsourcing como estrategia dentro de la empresa R.B Tec México no representa ningún beneficio incluso puede provocar cargas administrativas adicionales.

## **CAPITULO II**

---

# **LOS RECURSOS HUMANOS Y EL OUTSOURCING**

## **2.1 Conceptos y clasificación de los recursos humanos**

1.- Normalmente, se designa como recursos humanos al conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas a cada sector. Los recursos humanos de una empresa son, de acuerdo a las teorías de administración de empresas, una de las fuentes de riqueza más importantes ya que son las responsables de la ejecución y desarrollo de todas las tareas y actividades que se necesiten para el buen funcionamiento de la misma.

El término es muy común hoy en día y se utiliza en diversos aspectos relacionados al ordenamiento empresarial.

Debido a la importancia que los recursos humanos tienen para una empresa o espacio laboral, hoy en día se acostumbra destinar un sector directamente especializado en la organización de tales recursos. Este sector cuenta con el mismo nombre y por lo general se compone de varios agentes capacitados que tienen entre sus principales funciones la selección de trabajadores, la ubicación de los mismos en las distintas áreas de la empresa, el mantenimiento de buenos y apropiados lazos de comunicación entre las diferentes áreas, el establecimiento de pautas de trabajo, la conducción y desarrollo de equipos de trabajo y la planificación de tácticas y actividades específicas para cada sector. Además, el sector de recursos humanos también puede tener injerencia en el establecimiento de las políticas salariales.

Muchas veces, también tiene que hacerse cargo del despido de empleados que no cuadren con las políticas empresariales, así como también con el establecimiento de las correspondientes indemnizaciones laborales.

2.- El término recursos humanos (abreviado como RRHH, RH, RR. HH., y también conocido como capital humano) se originó en el área de economía política y

ciencias sociales, donde se utilizaba para identificar a uno de los tres factores de producción, también conocido como trabajo (los otros dos son tierra y capital). Como tales, durante muchos años se consideraba como un recurso más: predecible y poco diferenciable. El concepto moderno de recursos humanos surge en la década de 1920, en reacción al enfoque de "eficiencia" de Taylor. Los psicólogos y expertos en empleo iniciaron el movimiento de recursos humanos, que comenzó a ver a los trabajadores en términos de su psicología y adecuación a la organización, más que como partes intercambiables. Este movimiento creció a lo largo del siglo XX, poniendo cada día mayor énfasis en cómo el liderazgo, la cohesión y la lealtad jugaban un papel importante en el éxito de la organización. A medida que el mundo empresarial se daba cuenta que un empleado era mucho más que "trabajo", y que podía aportar más que eso a la empresa y a la sociedad, se creó el concepto de "capital humano", que engloba la complejidad de este recurso.

Cuando se utiliza en singular, "el recurso humano", generalmente se refiere a las personas empleadas en una empresa u organización. Es sinónimo de "personal". Cuando se habla en plural, "recursos humanos", suele referirse al área de la administración que se ocupa de gerenciar al personal de la empresa. Esto incluye contratar, desarrollar, adiestrar y despedir, entre otras funciones. Hacia finales del siglo XX y principios del XXI, el conocimiento y las habilidades del "recurso humano" han cobrado una gran relevancia, siendo cada día más importantes en comparación con otros activos tangibles. De allí que el área de Recursos Humanos se haya convertido en un área vital para el éxito de las organizaciones.

**Palabras clave:** recursos humanos, RRHH, recurso humano, HR, capital humano, gerencia de recursos humanos, gestión de recursos humanos, contratación, evaluación, human resources.

## **Clasificación de los Recursos:**

**1. Recursos Materiales:** Son los bienes tangibles con que cuenta la empresa para poder ofrecer sus servicios, tales como:

- a) Instalaciones: edificios, maquinaria, equipo, oficinas, terrenos, instrumentos, herramientas , etc. ( empresa )
- b) Materia prima: materias auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados, etc. ( producto)

**2. Recursos Técnicos:** Son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos, Pueden ser:

- a) Sistemas de producción, de ventas, de finanzas, administrativos, etc.
- b) Fórmulas, patentes, marcas, etc.

**3. Recursos Humanos:** Estos recursos son indispensables para cualquier grupo social; ya que de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Los Recursos Humanos poseen las siguientes características:

- a) Posibilidad de desarrollo.
- b) Ideas, imaginación, creatividad, habilidades.
- c) Sentimientos
- d) Experiencias, conocimientos, etc.

Estas características los diferencian de los demás recursos, según la función que desempeñan y el nivel jerárquico en que se encuentren pueden ser: obreros, oficinistas, supervisores, técnicos, ejecutivos, directores, etc.

**4. Recursos Financieros:** Son los recursos monetarios propios y ajenos con los que cuenta la empresa, indispensables para su buen funcionamiento y desarrollo, pueden ser:

- a) Recursos financieros propios, se encuentran en: dinero en efectivo, aportaciones de los socios (acciones), utilidades, etc.
- b) Recursos financieros ajenos; están representados por: préstamos de acreedores y proveedores, créditos bancarios o privados y emisiones de valores, (bonos).

## **2.2 Reclutamiento y selección de personal**

**Reclutamiento** es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece el mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos para abastecer de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es la de proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización.

El reclutamiento se hace a partir de las necesidades de recursos humanos presentes y futuras de la organización. Consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas que son necesarias para la consecución de sus objetivos. Es una actividad que tiene como objeto inmediato atraer candidatos, para que de ellos se elija a los futuros integrantes de la organización.

El reclutamiento requiere de una cuidadosa planeación que consta de tres fases:

1. Qué necesita la organización en términos de personas.
2. Qué puede ofrecer el mercado RH
3. Qué técnicas de reclutamiento se deben emplear.

A las que corresponden las siguientes tres etapas del proceso de reclutamiento:

1. Investigación interna de las necesidades
2. Investigación externa del mercado
3. Definición de las técnicas de reclutamiento a utilizar.

La planeación de reclutamiento tiene, pues, la finalidad de estructurar el sistema de trabajo a ser realizado.

### **1. Investigación Interna De Las Necesidades**

Es una identificación de las necesidades de la organización respecto a recursos humanos a corto, mediano y largo plazo. Hay que determinar lo que la organización necesita de inmediato y cuáles son los futuros planes de crecimiento y desarrollo, lo que ciertamente implica nuevos aportes de recursos humanos. Esta investigación interna no es esporádica u ocasional, sino continúa y constante, que debe incluir a todas las áreas y niveles de la organización, para que refleje sus necesidades de personal, así como el perfil y características que los nuevos integrantes deberán tener y ofrecer. En muchas organizaciones, esa investigación interna es sustituida por un trabajo más amplio denominado planeación de personal.

## **Planeación De Personal**

La planeación de personal es el proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo.

### **2. Investigación Externa Del Mercado**

Es una investigación del mercado de RH con objeto de segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y posteriormente abordarlo. Así, en la investigación externa sobresalen dos aspectos importantes: la segmentación del mercado de RH y la identificación de las fuentes de reclutamiento.

Por segmentación del mercado se entiende la división del mercado en diferentes segmentos o clases de candidatos con características definidas, para después analizarlos y abordarlos de manera específica.

La segmentación se hace de acuerdo con los intereses particulares de la organización. Cada segmento del mercado tiene características propias, atiende a distintas demandas, tiene diferentes expectativas y aspiraciones, utiliza distintos medios de comunicación y, por lo tanto, se le puede abordar de manera diferente.

Si la técnica de reclutamiento a ser utilizada fueran anuncios en los periódicos, ciertamente el periódico elegido para reclutar ejecutivos sería diferente del periódico elegido para reclutar obreros.

La identificación adecuada de las fuentes de reclutamiento permite a la organización:

- a) Aumentar el rendimiento del proceso de reclutamiento, elevando la proporción de candidatos/empleados elegidos para la selección, así como la proporción de candidatos/empleados admitidos.
- b) Reducir la duración del proceso de selección al ser más rápido y eficaz.
- c) Reducir los costos operativos de reclutamiento por medio del ahorro en la aplicación de sus técnicas y en la eficiencia en la búsqueda de talentos.

Una vez realizadas la investigación interna y la investigación externa, el paso siguiente es elegir las técnicas de reclutamiento mas indicadas en cada caso.

## **El Proceso De Reclutamiento**

El reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. En muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea. En otras palabras, el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentre la vacante a ser ocupada haya tomado la decisión correspondiente. Como el reclutamiento es una función de staff sus medidas dependen de una decisión de línea, que se oficializa a través de una especie de orden de servicio.

## **Reclutamiento Interno**

El reclutamiento es interno cuando, al haber una determinada vacante, la organización trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser movidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal). Así el reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal
- Promoción de personal
- Transferencia con promoción de personal
- Programas de desarrollo de personal
- Planes de carrera para el personal.
- El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y los demás departamentos de la organización, e involucra varios sistemas y bancos de datos.

### **Ventajas Del Reclutamiento Interno:**

El reclutamiento interno es un procedimiento o movilización interna de recursos humanos. Las ventajas principales del reclutamiento interno son:

- Es más económico: evita gastos en anuncios de periódicos u honorarios a empresas de reclutamiento, costos de atención a candidatos, de admisión, gastos de integración delo nuevo candidato, etcétera.
- Es más rápido: evita las demoras frecuentes del reclutamiento externo, la espera del día en que se publique el anuncio en el periódico, la espera a que lleguen los candidatos, la posibilidad de que el candidato elegido tenga que trabajar en su actual empleo durante un periodo de aviso previo a su separación, la demora natural del propio proceso de ingreso, entre otras demoras.

## **Desventajas Del Reclutamiento Interno:**

Sin embargo, el reclutamiento interno presenta algunas desventajas:

- Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para que puedan promoverlos a un nivel superior al del puesto con el que ingresan, además de motivación suficiente para llegar ahí.
- Puede generar conflicto de intereses, pues al ofrecer la oportunidad de crecimiento, crea una actitud negativa en los empleados que no demuestran tener las capacidades necesarias o no logran obtener aquellas oportunidades.

## **Reclutamiento Externo**

El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, vale decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento externo incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.

Las principales técnicas de reclutamiento externo son las siguientes:

- Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o que provienen de otros reclutamientos. Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no se consideraron en reclutamientos anteriores han de tener un currículum debidamente archivado en la dependencia de reclutamiento. Este es un sistema de menor costo y, cuando funciona, es uno de los más breves.

- Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la Empresa. También es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. La presentación de candidatos por parte de funcionarios refuerza la organización informal y brinda a éstos condiciones de colaboración con la organización formal.

- Carteles o avisos en la puerta de la Empresa. Es un sistema de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez de resultados dependen de una serie de factores, como localización de la Empresa, proximidad de lugares donde haya movimiento de personas, visualización de los carteles y anuncios, facilidad de acceso. En este caso el vehículo es estático y el candidato va hasta él, tomando la iniciativa. Es utilizado para cargos de bajo nivel.

- Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales. Aunque no exhibe el rendimiento de los sistemas presentados, tiene la ventaja de involucrar a otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin que haya elevación de costos. Sirve más como estrategia de apoyo que como estrategia principal.

- Contacto con universidades, escuelas, agremiaciones estudiantiles, directorios académicos, etc. Aunque no haya vacantes en el momento, algunas Empresas desarrollan este sistema de manera continua como publicidad institucional para intensificar la presentación de candidatos.

- Conferencias y charlas en universidades y escuelas. Son destinadas a promover la Empresa y crear una actitud favorable de la misma.

- Contacto con otras Empresas que actúan en un mismo mercado, en términos de cooperación mutua. En algunos casos, estos contactos entre Empresas llegan a formar cooperativas u organismos de reclutamiento financiados por un grupo de Empresas que tienen una mayor amplitud de acción que si se tomaran aisladamente.

- Avisos en diarios, revistas, etc. El aviso de prensa se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficaces para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo, puesto que se dirige al público en general.
- Agencias de reclutamiento. Es uno de los más costosos, aunque esté compensado por factores relacionados con tiempo y rendimiento.
- Viajes de reclutamiento en otras localidades. Muchas veces, cuando el mercado de reclutamiento local de recursos humanos está ya bastante explorado, la Empresa puede apelar al reclutamiento en otras localidades o ciudades.

Los candidatos reclutados deben transferirse luego a la ciudad donde está situada la Empresa, mediante una serie de beneficios y garantías y, obviamente, después de un período de prueba.

La mayor parte de las veces estas técnicas de reclutamiento se utilizan en conjunto. Los factores de costo y tiempo son sumamente importantes al escoger la técnica o el medio más indicado para el reclutamiento externo. De manera general, cuanto mayor sea la urgencia de reclutar un candidato, mayor será el costo de la técnica de reclutamiento que se aplique.

Cuando el reclutamiento externo se desarrolla de manera continua y sistemática, la organización puede disponer de candidatos a un costo de procesamiento mucho menor.

## **Ventajas Del Reclutamiento Externo:**

- Trae "sangre nueva" y nuevas experiencias en la organización, la entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización, y casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa. Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se mantiene actualizado con respecto al ambiente externo y a la paz de lo que ocurra en otras empresas.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización sobre todo cuando la política consiste en recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa;
- El ingreso de nuevos elementos a la empresa ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la empresa y, casi siempre una revisión de la manera de cómo se conducen los asuntos de la empresa. Permite mantenerse actualizada con respecto al ambiente externo y a la par de lo que ocurre en otras empresas.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la empresa.
- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

### **Desventajas Del Reclutamiento Externo:**

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno. El período empleado en la elección e implementación de las técnicas más adecuadas, con influencia de las fuentes de reclutamiento, con atracción y presentación de los candidatos, con recepción y preparación inicial, con destino a la selección, a los exámenes u otros compromisos y con el ingreso, no es pequeño; y cuando más elevado el nivel del cargo, resulta mayor ese período.
- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios, etc.
- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud. A pesar de las técnicas de selección y de los pronósticos presentados, las empresas por lo general dan ingreso al personal mediante un contrato que estipula un período de prueba, precisamente para tener garantía frente a la relativa inseguridad del proceso.
- Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa hacia su personal.
- Por lo general, afecta la política salarial de la empresa al actuar sobre su régimen de salarios, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio.

- Generalmente absorbe más tiempo que el reclutamiento interno. Requiere la utilización de apropiadas técnicas de selección y el uso efectivo de apropiadas fuentes que permitan la captación de personal. Cuanto más elevado es el nivel del cargo, más previsión deberá tener la empresa, para que la unidad o área de reclutamiento no sea presionada por los factores de tiempo y urgencia en la prestación de sus servicios.
- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales de salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, etc.
- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud. En este caso, cobra importancia la intervención de agencias externas para realizar el proceso de evaluación e investigación. Las empresas dan ingreso al personal mediante un contrato que estipula un período de prueba, precisamente para tener garantía frente a la relativa inseguridad del proceso. Cuando el reclutamiento externo se convierte en una práctica por defecto dentro de la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional, considerando la práctica como desleal hacia su persona.
- Por lo general, afecta la política salarial de la empresa, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio.

Si se opta por agencia externa se debe tomar en cuenta el Arto. 62 De Código de Trabajo que prohíbe al patrono exigir o aceptar dinero u otra compensación de los trabajadores como gratificación para que se les admita en el trabajo o por cualquiera otra concesión o privilegio que se relacione con las condiciones de trabajo en general; por lo tanto se deben considerar únicamente las opciones de reclutamiento que no cobren por el servicio al candidato, futuro trabajador de la empresa.

### **Pasos De Reclutamiento Y Selección**

1. Necesidad de cubrir un puesto con otro empleado.
2. Solicitud de personal.
3. Descripción del puesto
4. Información del perfil del puesto
5. Análisis de la persona dentro de la organización
6. Decisión en realizar búsqueda interior
7. Definición fuentes de reclutamiento externas
8. Recepción de candidatos postulados
9. Revisión de antecedentes (curriculum)
10. Entrevistas
11. Evaluaciones específicas y/o psicológicas
12. Formación de candidaturas
13. Informes sobre los finalistas
14. Presentación de finalistas con cliente interno
15. Selección de ganador por cliente interno
16. Negociación de contrato con ganador
17. Comunicación con candidatos no seleccionados
18. Proceso de admisión
19. Inducción y capacitación

## **Selección De Personal**

El Objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la empresa.

La selección de recursos humanos se define como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

La selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

1. Adecuación del hombre al cargo
2. Eficiencia del hombre en el cargo

Si todos los individuos fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para aprender a trabajar, la selección no sería necesaria; pero hay una enorme gama de diferencias individuales, tanto físicas como psicológicas, que hacen que las personas se comporten y perciban las situaciones de manera diferente, y a que logren mayor o menor éxito en el desempeño de sus funciones.

Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender a realizar una tarea como en la ejecución de ella, una vez aprendida.

Calcular a priori el tiempo de aprendizaje y el rendimiento en la ejecución es tarea de la selección.

Por ello el proceso de selección debe suministrar no sólo un diagnóstico, sino también un pronóstico de esas dos variables.

## **Cómo Elegir Un Método De Evaluación**

La elección de un método de evaluación que permita la descripción del potencial humano, así como la predicción precisa del comportamiento individual en una determinada situación laboral, es un proceso complejo que consta de tres etapas sucesivas.

1. Análisis del trabajo
2. Determinación de cómo medir el éxito profesional previsto
3. Definición de técnicas para medir las actitudes y aptitudes fundamentales

### **1a. Etapa. Análisis del Trabajo (Descripción o Perfil del Puesto)**

Constituye el punto de inicio para el desarrollo de un procedimiento de evaluación. Es una etapa de vital importancia, donde se consideran dos campos fundamentales: a) las actividades laborales y b) las aptitudes y características humanas. No debe pasarse por alto que el análisis del trabajo representa el fundamento de cualquier método de selección.

El documento que describe el análisis del trabajo debe contener como mínimo:

- Todo lo que permita la identificación del puesto o función: designación exacta, lugar donde se desarrolla el trabajo, número de personas que desempeñen el mismo puesto o función.
- Los objetivos concretos del puesto o función.
- Las responsabilidades del titular del puesto o función.
- Relaciones con las demás personas.
- Condiciones físicas del trabajo. Incluye, la descripción del lugar de trabajo, los horarios, la naturaleza y las exigencias físicas de las tareas y, eventualmente, los riesgos que acarreen.

- Condiciones de remuneración y promoción: salarios y ventajas económicas, prestaciones laborales (las estipuladas por la Ley de Trabajo y las adicionales si las hubiera), existencia de primas o bonos, normas respecto a faltas de asistencia al trabajo, posibilidades de promoción o de cambio y de desarrollo profesional.

## **2a. Etapa. Cómo Medir el Éxito Laboral y/o Profesional Previsto**

El método destinado a evaluar las características individuales del candidato al puesto, no es más que una comparación entre el perfil del puesto y la capacidad de medir con precisión el éxito en el desempeño laboral esperado. Esta etapa parece sencilla, pero en realidad suscita problemas de medición muy delicados; por tal motivo, es una función que corresponde a especialistas en la materia (personal especializado del departamento de Recursos Humanos o bien por medio del asesoramiento de agencias externas especializadas). En efecto, los criterios que se adopten para medir el éxito laboral y profesional esperado, desempeñan un papel crucial en este proceso.

### **¿Qué métodos permiten obtener información sobre el rendimiento y sobre el grado de éxito o de fracaso laboral y profesional?**

Tradicionalmente se distinguen dos categorías, donde se destacan tanto indicadores objetivos como subjetivos. En esta etapa, los indicadores subjetivos (analizados en las fichas de calificación) son los más utilizados.

Sin embargo, la medición directa del comportamiento en el trabajo debería ser, a simple vista, el indicador de éxito profesional más preciso.

El análisis de los indicadores objetivos puede realizarse con base a la investigación del comportamiento del candidato en cuanto a: las ausencias, la puntualidad, la inestabilidad profesional, la promoción profesional y la evolución de los salarios.

### **3a. Etapa. Definición de Técnicas para Medir Actitudes y Aptitudes**

Los tests psicológicos, de observación sistemática del comportamiento, o de cualquier otra técnica, propuestos para evaluar a los candidatos a un puesto y predecir cuál será su rendimiento en situaciones laborales futuras, son numerosos. En realidad, no es posible recomendar ningún método de una forma general. En cambio, hay métodos que deberían rechazarse radicalmente, por no poseer las cualidades métricas esenciales y, especialmente, porque no proporcionan informaciones fieles. Un método de evaluación, no tiene por qué ser el más indicado para todos los problemas de la gestión de personal. El valor de cada método depende de la situación, del problema planteado y de las condiciones en que se haya de hacer una predicción o tomarse una decisión.

**Cualquier decisión supone un costo (el precio que se paga por reunir la información necesaria por cada candidato o empleado y sintetizarla). Cualquier decisión supone también una utilidad.**

El análisis de la utilidad puede efectuarse siempre que la empresa deba adoptar decisiones de selección: selección de candidatos a incorporar, decisión de destinar a algunos miembros del personal a un ciclo de formación o de promoción.

## **Métodos de Evaluación**

Toda evaluación tiene tres tipos de objetivos: el balance de aptitudes, de competencias y de la personalidad. Son tres grupos de características individuales importantes para el éxito laboral y profesional. Pero de nada sirve si falta la motivación. El valor del trabajo, el esfuerzo y el deseo de triunfar representan condiciones para la eficacia laboral y profesional.

**La motivación de las personas en su trabajo, no se mide como característica individual, sino que se construye.**

El empleo de tests psicológicos y de otras técnicas destinadas a describir la capacidad y las características de los candidatos a un puesto de trabajo, varía enormemente según cada región, cada empresa, incluso según los servicios o departamentos dentro de una misma empresa. Pero hay tres fuentes de información que son utilizadas prácticamente por todos y en todas partes: las referencias, los currículares vitae y los informes de las entrevistas.

**Cualquiera que sea el método a utilizar, debe ser aplicado por expertos en la materia, ya sea del departamento de Recursos Humanos de la empresa o de una Agencia Externa especializada y reconocida en el medio.**

## Referencias

Las referencias proporcionan información de personas que conocen bien al candidato y de antiguos patronos. Persigue los objetivos siguientes:

1. Verificar la información proporcionada por el candidato con relación a sus créditos académicos, relación laboral anterior, círculo social. etc.
2. Contactar la opinión de alguien que le conozca bien respecto a sus posibilidades de triunfar en el puesto.

Los aspectos a investigar pueden ser: Opinión sobre la personalidad y en especial sobre la honradez, las cualidades sociales y la capacidad de trabajar en equipo. Las referencias indican aportaciones sobre el comportamiento diario del candidato. Mientras durante la entrevista y durante los tests se observa un comportamiento excepcional, en una situación estresante.

Hay que resaltar cuatro puntos sobre el empleo de referencias:

- Son necesarias, porque demuestran a los candidatos que su actividad pasada se examina con seriedad.
- Constituyen fuente de información cuando los métodos empleados son cuidadosamente elaborados y sometidos al mismo tipo de estudio de validación que los restantes métodos de evaluación.
- Sólo se debe preguntar a cada persona aquello que sepa y que esté dispuesto a decir; en algunos casos, esa disposición se puede estimular mediante una información sobre la utilidad de las referencias solicitadas.
- En cualquiera de los casos las referencias deberían utilizarse más para eliminar candidatos inadecuados que para tratar de predecir con más precisión la calidad y nivel de rendimiento.

## **El Curriculum Vitae**

Es fácil de conseguir y aparentemente fácil de interpretar. Para lograr objetividad al analizar el CV se debe comprobar la información, comparándola con el rendimiento y con el posterior comportamiento laboral y profesional. Este análisis permite elaborar un inventario comparativo que podrá perfectamente ser ponderado con base a los criterios de comparación que establezca el evaluador.

## **La Entrevista**

El objetivo de la entrevista es la de evaluar la interacción social en situaciones establecidas para interpretar el comportamiento del candidato; donde interactúa el carácter individual y la situación que se dé. Las opiniones sobre los demás, que se elaboran en el transcurso de la entrevista dependen de gran manera de los siguientes aspectos:

- La manera en que el entrevistador trata las informaciones;
- El papel desempeñado por las actividades y sentimientos personales de cada entrevistador
- La interpretación de los comportamientos observados durante la entrevista y de la información verbal y no verbal obtenida.

## **2.3 El Outsourcing**

### **2.3.1 Concepto**

Hoy en día el Outsourcing es una tendencia actual que ha formado parte importante en las decisiones administrativas de los últimos años en todas las empresas a nivel mundial.

Outsourcing ha sido definido de varias maneras. Se pueden mencionar:

1. Es cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un proveedor. La clave de esta definición es el aspecto de la transferencia de control.
2. Es el uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos. Es una estrategia de administración por medio de la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas.
3. Es contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos para un negocio, a un proveedor más especializado para conseguir una mayor efectividad que permita orientar los mejores esfuerzos de una compañía a las necesidades neurálgicas para el cumplimiento de una misión.
4. Acción de recurrir a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía.
5. Es el método mediante el cual las empresas desprenden alguna actividad, que no forme parte de sus habilidades principales, a un tercero especializado. Por habilidades principales o centrales se entiende todas aquellas actividades que forman el negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a la competencia.
6. Consiste básicamente en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón o actividad básica de su negocio.
7. Productos y servicios ofrecidos a una empresa por proveedores independientes de cualquier parte del mundo.
8. El Outsourcing es más que un contrato de personas o activos, es un contrato para resultados.

### 2.3.2 Aspectos legales del outsourcing

Al considerar la negociación de un contrato de Outsourcing se deben de tener en cuenta ciertos aspectos como son:

✓ **Decisiones Iniciales:**

- a) ¿Conviene, por razones de confidencialidad durante las negociaciones, redactar un acuerdo independiente de no revelación con cada uno de los proveedores potenciales?
- b) Definir que sistemas y/o servicios van a subcontratarse.
- c) Confirmar la viabilidad financiera del proveedor, ¿requerida el cliente una garantía de desempeño o acciones específicas sobre la cobertura del seguro del proveedor o una indemnización por parte de la matriz del proveedor?
- d) ¿Quién iniciará la elaboración del contrato, el proveedor o el cliente?
- e) ¿Qué recursos deberán utilizarse en la elaboración y/o negociación?

**Por ejemplo:**

- Administración funcional
  - Experiencia técnica
  - Administración de contratos
  - Asesoría legal interna
  - Asesoría legal externa
- f) Decidir la fecha de inicio para el contrato.
  - g) Decidir la fecha de transición para el inicio de los servicios de Outsourcing.
  - h) ¿Cuál será la duración del Contrato?

✓ **Definir la Terminología**

- a) Definir los términos apropiados para este acuerdo particular de Outsourcing, Por ejemplo, los servicios y el nivel de servicios.
- b) ¿Se han identificado y cuantificado las actividades claves?
- c) Identificar los establecimientos donde se realizaran los servicios.
- d) Identificar los equipos que se usarán para proveer los servicios.
- e) Identificar el software que se utilizará para los servicios si se va a subcontratar tecnología informática.

✓ **Estructura del Contrato:**

- a) ¿Sería apropiado integrar en el contrato documentos de invitación a licitación y respuesta a licitación, o ha cambiado la situación desde que se elaboraron los documentos?
- b) ¿Va a haber un solo contrato o será más pertinente tener contratos múltiples?
- c) Lo último podría ser una forma práctica para estructurarse el contrato si puede dividirse en etapas definidas, como Outsourcing de servicios operativos seguidos por el desarrollo de nuevos servicios. O si formará parte de los acuerdos una transferencia de activos.

✓ **Personal:**

- a) ¿Formarán parte del arreglo de Outsourcing algunos miembros del personal actual del cliente, y en caso de ser así, por transferencia temporal, redundancia o transferencia definitiva?
- b) ¿Se aplica la reglamentación sobre transferencia de empresas (protección del empleo)?
- c) ¿Cuál es el grado de indemnización de cada parte en caso de demandas relacionadas sobre cuestiones de empleo?

✓ **Locales e Instalaciones:**

- a) ¿De donde realizará el contrato, en las instalaciones del proveedor o del cliente?
- b) ¿Se vendería o se rentaría al proveedor instalaciones que requieran un contrato distinto por propiedades?
- c) ¿Debe negociarse una venta, un contrato de arrendamiento o una licencia de ocupación?

✓ **Equipo de Hardware:**

- a) ¿Es responsable el proveedor de proporcionar el equipo para el funcionamiento operativo de los servicios en sus propias instalaciones?
- b) ¿Va a utilizar el proveedor el equipo del cliente en las instalaciones del cliente?
- c) ¿Se transferirá equipo de las instalaciones del cliente a las del proveedor?

De ser así. ¿Se ha definido la responsabilidad para asegurar que se obtengan todos los permisos y licencias de terceras partes que tiene un interés legal en el equipo?

- d) ¿Es necesario un contrato separado para dirigir la transferencia de propiedad?
- e) ¿Se requerirá un avalúo formal?
- f) ¿Quién será responsable del seguro?
- g) ¿Quién será responsable de los arreglos y pagos de mantenimiento?
- h) ¿Se requerirá un contrato separado para el mantenimiento?

✓ **Software:**

- a) ¿Estará el proveedor utilizando Software para que lo utilice el proveedor en el Outsourcing?

En caso de ser así ¿Esta el cliente otorgando la licencia de su propio software para que lo utilice el proveedor en el Outsourcing?

- b) ¿Ha obtenido el proveedor las licencias para el uso de software de terceros?
- c) ¿Está el proveedor utilizando el software propio en el suministro de los servicios?
- d) ¿Quién poseerá los derechos del software que se desarrolle en los arreglos del Outsourcing?

✓ **Términos de cargos y pagos:**

- a) ¿Cómo se calculan los cargos por el servicio?
- b) ¿Pueden producirse volúmenes y controlarse con suficiente exactitud para que sea viable un cargo fijo?
- c) ¿Se harán los cargos por tiempo y materiales?
- d) ¿En la contabilidad de "libros abiertos" una opción, costos del proveedor mas utilidad acordada?
- e) ¿Están los cargos relacionados directamente con el desempeño en el nivel de servicio?
- f) ¿Cuáles son los cargos a incluir y excluir, se cargan por separados los cargos y servicios subordinados? ¿Se cargan por separados los gastos?
- g) ¿Habrá un sistema de descuento por incumplimiento de los niveles de servicio que no estén dentro de los criterios acordados?
- h) ¿Habrá alguna limitación en variaciones en los niveles por cargos a pagar?
- i) ¿Habrá algún trabajo de desarrollo y cómo se va a cargar éste?

- j) ¿Los cargos permiten cambios en los servicios?
- k) ¿Con qué frecuencia se revisarán los cambios?
- l) ¿Hay alguna limitación en los criterios para la revisión, como el índice de precios al menudeo, estudios de salarios en computación, etc.?
- m) ¿Existe alguna posibilidad de que disminuyan los cargos con el tiempo?
- n) ¿Cuáles van hacer los métodos de pagos?

✓ **Identificar las responsabilidades del proveedor:**

***Por ejemplo:***

- \* Auxiliar en la evaluación de los niveles de servicio.
- \* Cumplir los niveles de servicios
- \* Nombrar un representante.
- \* Revisar regularmente los arreglos del Outsourcing.
- \* Cumplir las normas del cliente en materia de higiene y seguridad.

✓ **Identificar la responsabilidad del cliente:**

***Por ejemplo:***

- a) ¿Quién asistirá a las reuniones?
- b) ¿Cuáles serán los procedimientos especiales para los problemas no resueltos en las reuniones?
- c) ¿Habrá provisiones para auditorías independientes del sistema?

✓ **Seguridad:**

- a) ¿Es necesaria la confidencialidad en el desempeño de los contratos?

Si, como parte de los arreglos del Outsourcing, se están procesando electrónicamente datos personales de persona vivas que puedan identificarse. ¿Está preparado el proveedor para dar una garantía de cumplimiento de protección de datos?

### **2.3.3 Riesgos del outsourcing**

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

Los riesgos operacionales afectan más la eficacia de la empresa

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

Los principales riesgos de Outsourcing son:

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

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

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

#### **2.3.4 Áreas de la empresa para la aplicación del outsourcing**

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

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

A continuación se muestran los tipos más comunes.

- Outsourcing de los sistemas financieros.
- Outsourcing de los sistemas contables.
- Outsourcing las actividades de Mercadotecnia.
- Outsourcing en el área de Recursos Humanos.
- Outsourcing de los sistemas administrativos.
- Outsourcing de actividades secundarias.

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

- Outsourcing de la producción.
- Outsourcing del sistema de transporte.
- Outsourcing de las actividades del departamento de ventas y distribución.
- Outsourcing del proceso de abastecimiento.

Se puede observar que el Outsourcing puede ser total o parcial.

- Outsourcing total: Implica la transferencia de equipos, personal, redes, operaciones y responsabilidades administrativas al contratista.
- Outsourcing parcial: Solamente se transfieren algunos de los elementos anteriores

## **CAPITULO III**

---

**r.b. tec México s.a de c.v**

### **3.1 Antecedentes de la empresa**

La empresa R.B. Tec México nace en el país en el año de 1997 como R.B. TEC. México S.A. de C.V Electrónica y Sistemas de Seguridad representando a la empresa de origen Israelí de nombre R.B. TEC INC. Electronic and Security Systems, a través de las negociaciones del Ing. Israel E. Marín Madrigal representando a la empresa mexicana y al Sr. Heizy Riback como representante de la empresa de medio oriente.

Es pues así que en el mes de septiembre de 1997 la empresa inicia actividades bajo la razón social de R.B. TEC. México S.A. de C.V. con domicilio en el Km 1 de la R/A Anacleto Canabal 3ª.Sección en el municipio del Centro, Tabasco, con el RFC. RBT-970901 TB9 y con una plantilla inicial de 10 trabajadores incluyendo al Gerente General y propietario de la misma.

El giro principal de la empresa es el suministro, instalación y mantenimiento de equipos electrónicos de seguridad física de alta tecnología, por lo que la idea de incursionar en este rubro en la región es la de cubrir necesidades de seguridad física en instalaciones estratégicas públicas y privadas como aeropuertos, penales o correccionales, instalaciones militares, edificios de gobierno además de los activos de las empresas paraestatales como PEMEX, CFE, etc.

En los primeros años la empresa enfoco sus esfuerzos de venta solo a la paraestatal Petróleos Mexicanos buscando participación en los proyectos que generaba esta en la región.

La labor de venta y gestión de los proyectos recaía únicamente en la persona del Gerente quien se encargaba de visitar las instalaciones de PEMEX y realizaba las presentaciones de los servicios y productos que R.B. TEC. México ofrecía que en ese tiempo eran todos de marca propia proporcionados por la empresa matriz localizada en Israel.

Estos productos estaban enfocados al resguardo de instalaciones a través de CCTVs, sensores en bardas perimetrales y controles de acceso, comprometiendo la instalación y el mantenimiento de dichos equipos.

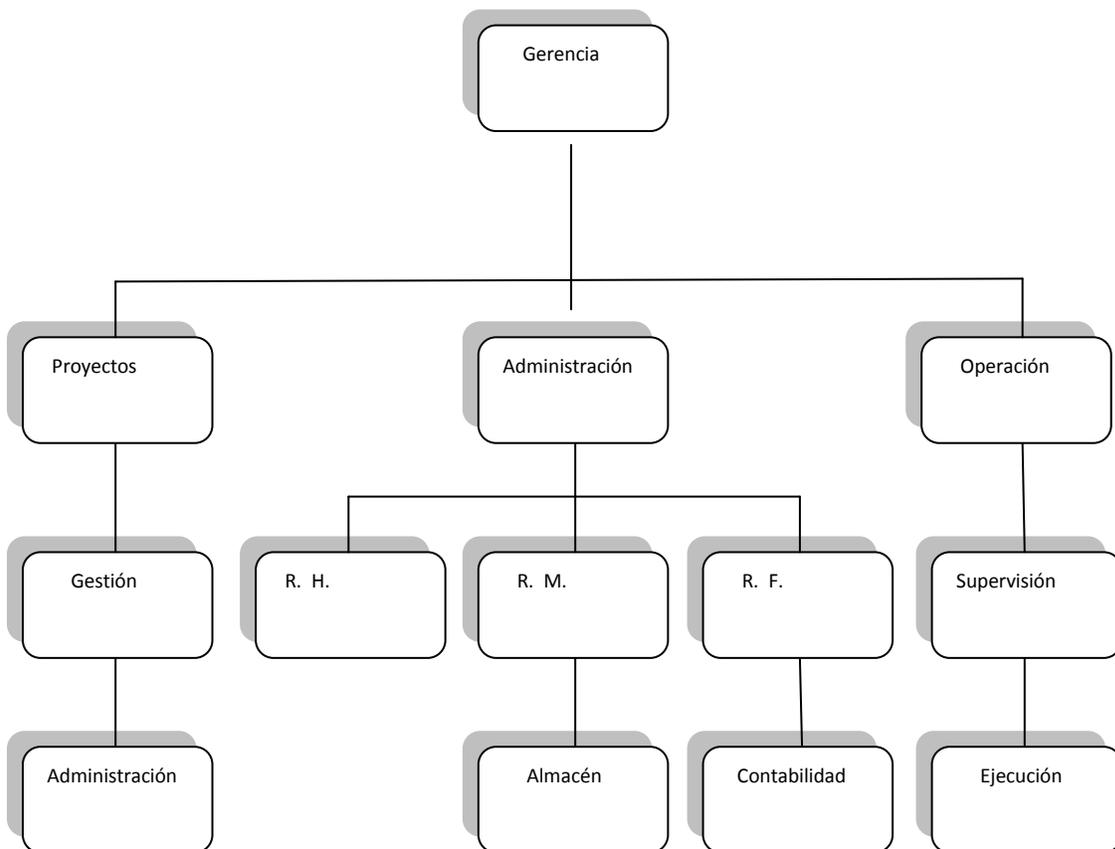
En el primer año de operaciones la empresa logro que se le asignaran 3 contratos de montos importantes con lo que inicio la consolidación en el mercado y con ello el crecimiento forzado de la plantilla laboral y la necesidad de aumentar la infraestructura para poder hacer frente a los compromisos derivados de los contratos con PEMEX.

La empresa decide cambiar de dirección para poder así adecuar su infraestructura a la demanda que se presenta y su nueva dirección es Carretera Villahermosa – Nacajuca Km 3 + 300 R/A Saloya, Nacajuca, Tabasco, siendo este el domicilio actual.

Esta necesidad provocó que el Gerente tomara la decisión de darle un poco de orden administrativo a la empresa y por primera vez se habla de un organigrama y del establecimiento de Misión y Visión además de las políticas que marcarían el rumbo de la empresa de ahí en adelante.

### 3.1.1 Organigrama

El organigrama que se presenta a continuación es funcional y es bajo el cual opera la empresa.



### **3.1.2 Misión, Visión y Valores**

#### **Misión.-**

Proporcionar a nuestros clientes equipos de la más alta tecnología que les permitan salvaguardar sus bienes y procurar seguridad y tranquilidad para ellos y sus familias con la certeza de que cuentan con la garantía de calidad y el compromiso de nuestro personal y equipos.

#### **Visión.-**

Ser la empresa líder en el mercado nacional en el rubro de equipos electrónicos de seguridad física avanzada respaldada por los más altos estándares de calidad y servicio.

#### **Valores.-**

La empresa R.B. TEC México S.A. de C.V. se rige por valores de conducta estrictos aplicables a su personal los cuales se traducen en el accionar general de la empresa. Estos valores son:

- Responsabilidad
- Honestidad
- Lealtad
- Compromiso
- Calidad
- Profesionalismo
- Ética
- Puntualidad
- Respeto
- Entrega

### 3.1.3 Productos y Servicios

Actualmente la empresa ha extendido su catálogo de productos y servicios, esto derivado de su crecimiento, en los últimos años sus clientes han aumentado y ha pasado de ser proveedor exclusivo para PEMEX a proveedor de empresas como TELMEX, CFE, Gobierno Federal y empresas extranjeras como Halliburton y Schlumberger.

R.B. TEC México es ahora distribuidor de empresa como VICON, WINSTED, APOLLO, SYSCOM, PELCO, HS y ya no solo de los productos de marca propia como al inicio de sus actividades.

La lista de productos más importantes que actualmente oferta la empresa es la siguiente:

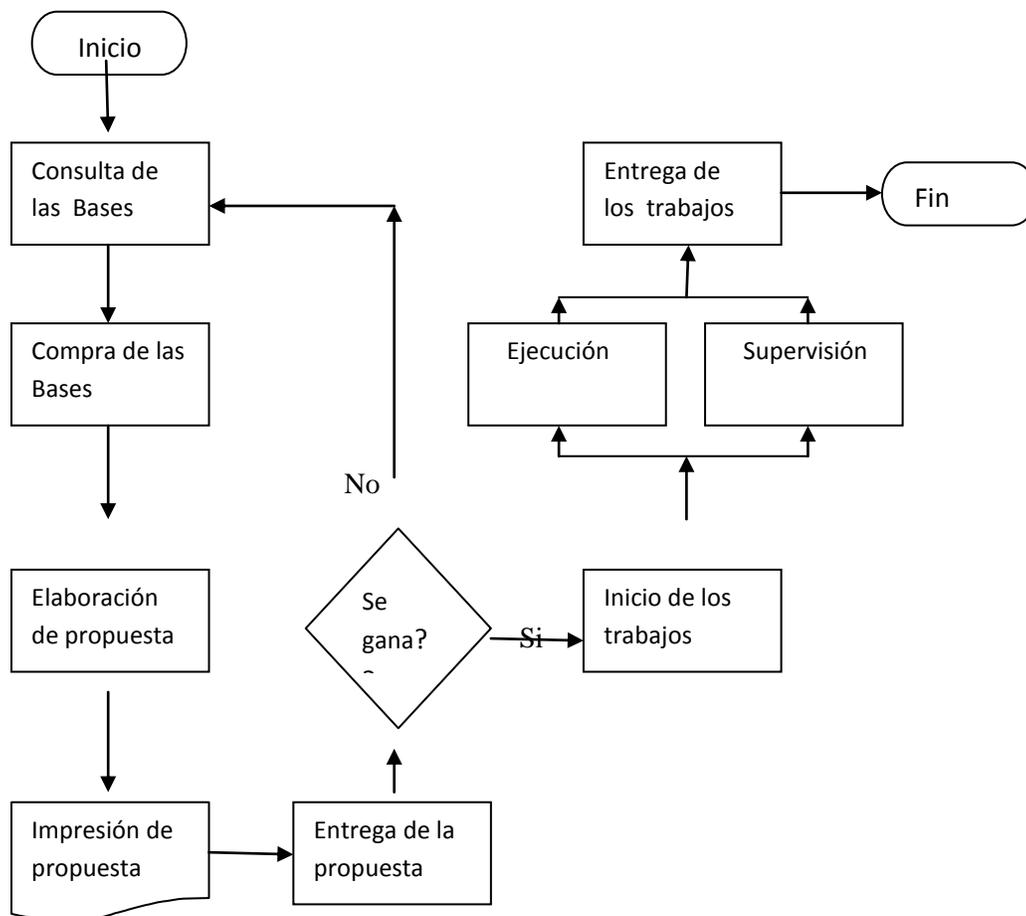
CCTVs	Barras vehiculares	Dispositivos de audio
Sensores de proximidad	Torniquetes	Trasmisores de a y v
Lectores de tarjetas	Tarjetas PVC	VDR especiales
Monitores especiales	Control de acceso	Cámaras infrarrojas
Cámaras interiores	Transponder	Cámaras térmicas
Cable sensor	Racks	Sistemas de voceo
Software de seguridad	Seguridad off shore	RX para tuberías

### 3.2 Análisis operacional y administrativo de la empresa

En este apartado se busca dar a conocer la manera en la que opera la empresa tanto administrativamente como en lo relativo a las operaciones, esto con la finalidad de establecer, cuáles son las funciones medulares de la misma y entender los motivos que han originado la problemática que ha llevado a la Gerencia a tomar la decisión de recurrir a la herramienta del outsourcing como estrategia para mejorar la productividad.

Para ello se analizarán 2 procesos claves en la empresa, la gestión y ejecución de los proyectos y por otro lado el control financiero de los mismos para lo que se presentan a continuación los diagramas de cada uno de los procesos mencionados.

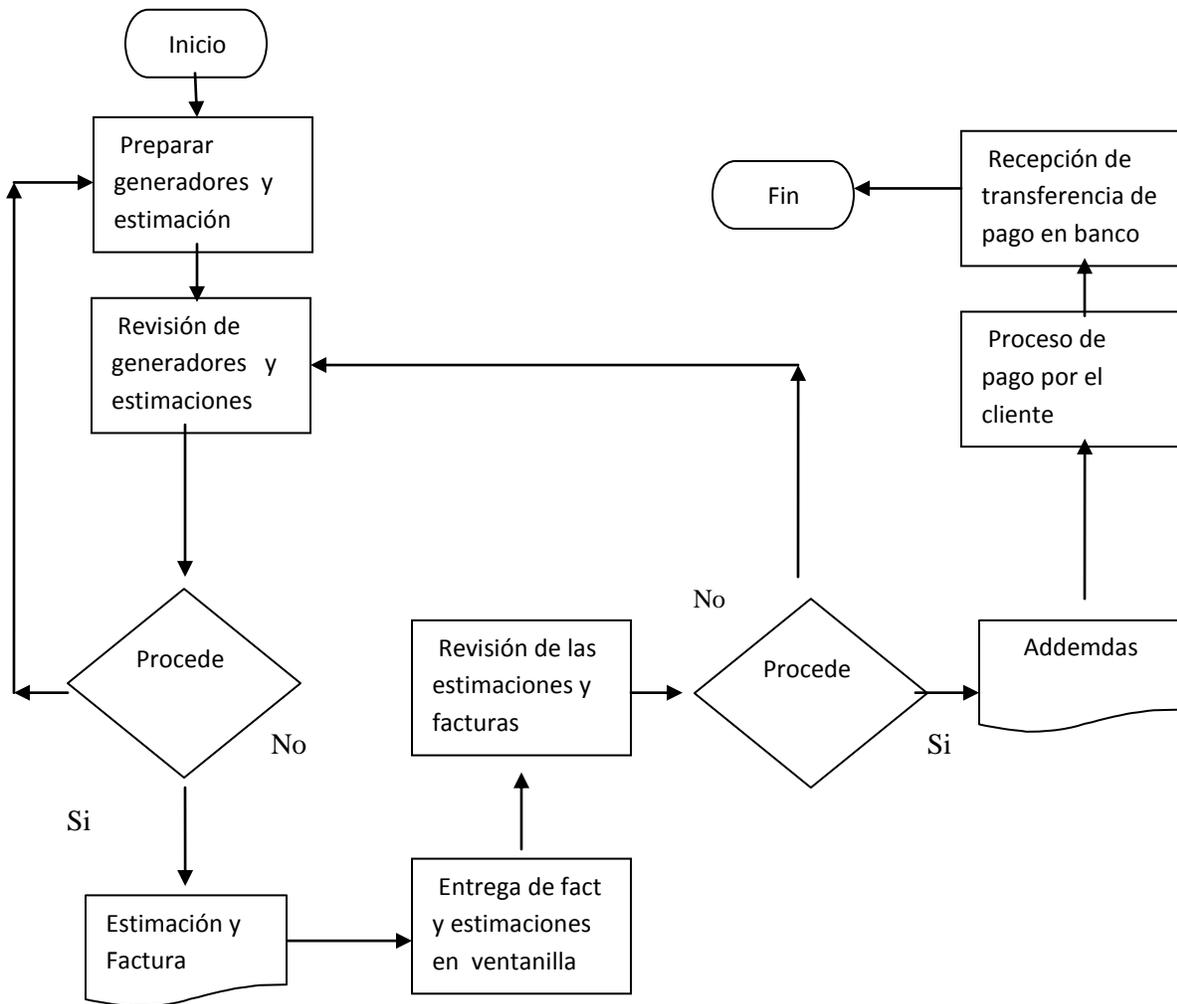
#### 1.- Gestión y ejecución de proyectos



Este diagrama muestra el proceso correspondiente a los proyectos, como se puede apreciar el proceso inicia con la consulta de las bases para concurso de los proyectos disponibles en las paginas oficiales como lo es COMPRANET, al localizar los proyectos que puedan ser ejecutados por la empresa, entonces se procede a la compra de las bases de concurso, documento que trae la información necesaria para la elaboración de las propuestas técnica y económica de la licitación, el personal encargado elabora las propuestas, se prepara el tomo impreso y el digital y se procede a la entrega ante el organismo que licita.

Este procede a la evaluación de todas las propuestas recibidas para una vez hecho esto determinar la empresa ganadora, si se da el caso de ganar entonces se procede a preparar todo para iniciar los trabajos, se firma el contrato correspondiente, se preparan los presupuestos, se determina el personal necesario y se comienza la ejecución y supervisión del proyecto. Una vez concluido se procede a la entrega de los trabajos bajo el protocolo establecido por el organismo que licita en el contrato y se firma el finiquito cuando ya no hay pendientes ni físicos ni financieros.

## 2.- Control financiero y de cobranza de proyectos



Este diagrama muestra el manejo financiero de los proyectos, lógicamente la ejecución de los mismos implica un cobro de los servicios prestados, en este caso podemos observar que inician una vez concluido el primer periodo de ejecución del proyecto en cuestión.

Al finalizar este periodo se preparan documentos llamados generadores los cuales a su vez dan origen al documento principal de cobro denominado estimación, una vez listos estos se presentan en electrónico para su revisión.

Si procede se imprimen estimación, generadores y factura para ser entregados en original y dos copias en la ventanilla de la empresa contratante, estos proceden a revisar los documentos y si procede solicitan las Addendas que son documentos electrónicos emitidos por la nueva ley del SAT de facturación electrónica, una vez entregado esto el contratante inicia el proceso interno de pago y posteriormente se recibe el pago correspondiente mediante transferencia bancaria en la cuenta de la empresa con lo que concluye el proceso. Cabe mencionar que este proceso se repite cada en periodos mínimos de 15 días mientras dure la vigencia del contrato y la ejecución de los trabajos.

### **3.3 R.B. Tec México y su recurso humano actualmente**

La plantilla laboral de la empresa actualmente está conformada por 21 elementos de planta, ocupando puestos administrativos y de gestión y supervisión de proyectos, a estos se les suman 25 elementos técnicos eventuales desarrollando tareas de campo en la ejecución de los proyectos que se mantienen vigentes.

Lo anterior genera una serie de obligaciones para la empresa además de representar una erogación mensual de aproximadamente \$460,000.00y es ahí donde se activa la alerta sobre la productividad y genera la necesidad de establecer mecanismos que permitan a la empresa optimizar los recursos de acuerdo a las características y tiempos de ejecución de cada uno de los proyectos y contratos obtenidos.

El personal administrativo fijo de la empresa realiza funciones generales independientemente de si hay o no proyectos en curso, sin embargo, la carga de trabajo aumenta si estos existen, es decir, las tareas administrativas aumentan cuando se está ejecutando algún servicio pues la dinámica de este exige tareas de compra de materiales, elaboración de estimaciones, facturas, cobros, pagos, etc., tareas que se adicionan a las que normalmente realizan para el adecuado funcionamiento de la empresa.

Por su parte el personal que se encarga de la gestión de proyectos se mantiene en la búsqueda constante de nuevas oportunidades de trabajo, de contratos con clientes potenciales, elaborando propuestas, cotizaciones, catálogos de productos y servicios además de mantener el control de los proyectos en ejecución. Es esta área la que puede considerarse como aquella que mantiene el mismo ritmo de trabajo existan o no proyectos vigentes.

En lo que respecta a la supervisión es obvio señalar que la carga de trabajo se da cuando existen proyectos vigentes pues su labor es vigilar el adecuado desarrollo de las actividades propias del servicio que se realiza sirviendo de enlace entre los elementos de campo y los que se encargan de la administración del proyecto en cuestión.

Es así pues que estos elementos al igual que los técnicos y personal de campo pueden tener periodos estériles cuando no se ejecuta un servicio o se cumple con un contrato convirtiéndose en un pasivo laboral peligroso para la productividad de la empresa.

Por último tenemos a los puestos operativos de menor nivel como son los auxiliares de las áreas de recursos humanos, materiales y financieros que si bien su carga de trabajo puede aumentar cuando se ejecuta un proyecto, se mantienen realizando actividades propias de su puesto derivadas del funcionamiento cotidiano de la empresa.

Puestos como el del encargado del almacén cuya carga sufre una mínima variación cuando hay proyectos vigentes pues solo aumenta el flujo de materiales que entran y que salen pues en tiempos muertos para otras áreas el deberá realizar inventarios, reacomodos de materiales, reportes y controles en archivo con lo que sigue representando a un elemento activo y por lo tanto productivo para la empresa.

Los cargos directivos lógicamente no son impactados por el hecho de tener o no proyectos en ejecución, el problema con estos puestos es solo la preocupación de quienes los ocupan sobre el problema de cómo mantener ocupada de manera eficiente a la plantilla laboral cuanto amenazan los tiempos muertos.

### **3.4 Descripción de la problemática en el manejo del RRHH**

La empresa R.B. Tec México ha experimentado un crecimiento acelerado, el número de contratos obtenidos es significativo y el volumen y periodicidad en la que se obtienen representa una carga importante de trabajo para la empresa.

A pesar de tener bien definido su giro, la dinámica del mercado y las necesidades que la misma empresa genera en sus clientes derivados de los servicios iniciales obligan a la empresa a diversificar sus productos y servicios explotando las estrategias de postventa todo esto da origen a una necesidad de personal con distintos perfiles aplicables a la ejecución de los diversos proyectos.

Hasta ahora la empresa contrataba a todo el personal necesario, esto con las respectivas obligaciones en cuanto a prestaciones para dicho personal, esta acción se llevaba a cabo sin medida, si el contrato lo ameritaba se seguía contratando personal, si el cliente pedía menor plazo de ejecución o trabajos adicionales se seguía contratando, esto sin medir nunca las consecuencias a largo plazo que esto representaba.

Todo lo anterior comenzó a desembocar en una triste y peligrosa realidad, una vez concluidos los proyectos, la empresa tenía una nómina sumamente costosa y estéril, personal con un perfil técnico muy específico que dificultaba la posibilidad de utilizarlos en otras áreas realizando funciones cotidianas de la empresa.

Esto a su vez obligaba a tomar medidas como despidos masivos de personal lo que generaba, en primera instancia altos costos debido a los pagos de finiquitos derivados de la relación laboral existente, y por otro lado, en ocasiones problemas o conflictos laborales que llegaban a involucrar a las autoridades correspondientes ocasionando un desgaste administrativo y financiero a la empresa.

Como ejemplo de la problemática citaremos el caso de un contrato que la empresa ganó el año pasado y cuyo objeto era “Suministro y colocación de un sistema de CCTV y equipo de seguridad física en la barda perimetral de las instalaciones de la batería Pijije de la Región Sur”, contrato con la paraestatal Pemex específicamente con la subsidiaria Exploración y Producción. Para la ejecución de este proyecto y de acuerdo a la propuesta presentada, se requería de técnicos especializados en tres áreas distintas que a continuación se detallan:

- 1.- Ingeniero en Sistemas especialista en el manejo e instalación de software HG System.
  
- 2.- Ingeniero Eléctrico Electrónico especialista en manejo, instalación y configuración de CCTV perimetral con sensores de proximidad.
  
- 3.- Técnicos especializados en instalación en campo de equipo de transmisión de datos, audio y video con sistema de alarma de alta tecnología.

La empresa se vio en la necesidad de buscar personal que cumpliera con el perfil lo cual no se logró por lo que se optó por contratar personal que se acercará al perfil solicitado e invertir en su capacitación con el objeto de poder cumplir con las condiciones del contrato. He aquí un punto importante que más adelante nos dejará ver un daño adicional a la empresa.

Una vez que el personal contratado se capacitó se iniciaron los trabajos de ejecución del contrato, este marcaba un periodo inicial de 260 días naturales, sin embargo una situación extraordinaria obligó al cliente a solicitar apoyo a la empresa para reducir el periodo a 200 días naturales por lo que la empresa tuvo que hacer contrataciones adicionales con las respectivas capacitaciones para el personal técnico de campo además del personal administrativo y de supervisión de apoyo requerido por el recorte del periodo de ejecución generándose ya con esto un sobre costo que por lógica no se había considerado en el presupuesto inicial y que impactaba la utilidad esperada del contrato.

El proyecto concluyó en los tiempos acordados, se entregó el equipo en las condiciones requeridas, se capacitó al personal de Pemex que operaría dicho equipo y se cobró de acuerdo a lo pactado, sin embargo fue aquí donde comenzaron los problemas para la empresa ya que todo el personal técnico especializado cayó en tiempos muertos debido a que ya no había trabajo para ellos, no se les podía integrar a otros proyectos ya que sus perfiles y la capacitación adicional proporcionada fue de acuerdo a requerimientos específicos del proyecto que se concluyó.

Los directivos de la empresa por otra parte no aceptaban la idea de despedir al personal pues consideraban que ya habían invertido en ellos al capacitarlos por lo que esa inversión podía perderse y convertirse en un gasto y esta idea entrampo el proceso agravando el problema.

El tiempo de inactividad de una plantilla laboral especializada aumentaba, los costos de una nomina estéril seguían, esto sin mencionar que por lo especializado del personal, los sueldos eran altos lo que complicaba aun más la situación.

Después de 5 meses de una posición renuente por parte de la gerencia de la empresa, se tomo la decisión de separar al personal en cuestión con las ya mencionadas obligaciones de pago de finiquitos los cuales a todo lo anterior representaron para la compañía un daño tal que llevo a equipararse con la pérdida del 70% de la utilidad obtenida en el contrato que dio origen a dicha situación.

Es por esto pues que se toma la decisión de analizar y buscar alternativas para que esto no se repita, durante este proceso de búsqueda se han tocado distintas posibles soluciones, algunas se han puesto a prueba son éxito fugaz por lo que se ha llegado al punto de voltear hacia el Outsourcing como la herramienta que permitirá dar solución definitiva a este problema.

## **CAPITULO IV**

---

# **PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL OUTSOURCING**

## 4.1 El outsourcing como alternativa

Una vez realizados los planteamientos pertinentes y que se analizaron las características de la herramienta de outsourcing se puede afirmar que considerando la situación que guarda la empresa en relación con su fuerza laboral, dicha herramienta puede ser una alternativa viable para dar solución a la problemática específica que se trata y aumentar la productividad de la misma.

De acuerdo al tipo de actividad de empresa y las características propias de los servicios solicitados por el cliente principal que es PEMEX, se detectaron los tiempos muertos que muestra el personal de base de la empresa asignado a funciones operativas en campo durante la ejecución de los trabajos, ya que derivado de la diversidad de tiempos de ejecución y duración de los contratos una vez concluidos estos, el personal especializado asignado a los mismos queda sin actividad. Uno de los factores que acentúan este problema es que no es común que se den continuidad a los trabajos contemplados en los contratos con la firma de otro o bien ampliación al vigente, esta continuidad de trabajos puede darse después de periodos hasta de un año y esto aunado a que los contratos pueden contemplar servicios distintos radicalmente entre uno y otro contrato eso obliga a la empresa a tener personal especialista en diversas áreas y al momento de que se concluyen los trabajos es mucho el personal que queda sin actividad ocasionando altos costos a la empresa.

Por todo lo anterior se propone la implementación de la herramienta de outsourcing con lo que se buscará que la plantilla laboral fija de la empresa se reduzca a personal administrativo y de supervisión de operaciones estrictamente necesario con lo que se impactarán los costos de operación.

Cuando se concreten los contratos con PEMEX la empresa subcontratará al personal especializado necesario de acuerdo a las características de los servicios solicitados a través de la modalidad de pago de honorarios a profesionales independientes o bien con una empresa dedicada al área de especialidad correspondiente. Evitando también con esto cargas derivadas de un pasivo laboral considerable.

La aplicación de esta herramienta requiere que la empresa tenga en cuenta ciertos aspectos para que esta se ejecute de manera correcta, ya que al final de cuentas ante la empresa contratante, en este caso PEMEX, la responsabilidad de la correcta ejecución de los trabajos será la empresa por lo que al momento de que la esta seleccione al personal independiente o bien elija a la empresa que será subcontratada debe considerar los siguientes puntos:

1.- En el caso de profesionales independientes contratados para el pago a través de recibo de honorarios.

- Título profesional en el área específica señalada en las cláusulas del contrato con PEMEX.
- La empresa debe reclutar personal que cubra el perfil profesional requerido de manera estricta para cumplir con lo estipulado en el contrato con PEMEX y asegurar con esto por lo menos el conocimiento del personal contratado de los trabajos y temas contemplados en el contrato.
- Curriculum Vitae que demuestre la experiencia del postulante en la rama específica señalada en el contrato.
- El personal a contratar debe presentar un Curriculum en el cual se demuestre con documentos la experiencia que tiene en actividades específicas contempladas en el contrato buscando con ello asegurar la ejecución correcta de los trabajos.

## **Certificado médico del postulante**

Es importante que la empresa verifique el estado de salud del personal a contratar con el objeto de evitar situaciones de riesgo durante la ejecución de los trabajos, ya que estos pueden implicar trabajos en áreas peligrosas (altura, plataformas, zona de concentración de gases) y pueden existir restricciones relacionadas con padecimientos o condiciones físicas del trabajador.

## **Datos complementarios diversos**

La empresa debe considerar la edad del postulante, la disponibilidad de tiempo de de movilidad del mismo para traslados a campo o cambio de residencia temporal cuando así lo requieran los trabajos del contrato y por ultimo las características de personalidad del postulante (liderazgo, capacidad para trabajo en equipo, responsabilidad, etc.)

2.- En el caso de empresas especializadas contratadas bajo la modalidad de pago contra factura.

- Curriculum empresarial que demuestre la experiencia en trabajos similares a los contemplados en el contrato.
- La empresa debe solicitar a la que subcontratará la carpeta que contenga los documentos que acrediten su experiencia en los trabajos requeridos así como las evidencias de los trabajos similares realizados a otras compañías.
- Curriculum del personal que la empresa subcontratada que demuestren del personal que será asignado a los trabajos.
- La empresa subcontratada deberá entregar los Curriculum del personal que esta asignara a la ejecución de los trabajos contemplados en el contrato con la finalidad de garantizar la experiencia que lleve a la correcta ejecución de los mismos.

- Comprobantes que acrediten que el personal asignado se encuentra contratado de acuerdo a la ley.
- La empresa debe exigir a la subcontratada los documentos que comprueben que el personal que será asignado a los trabajos del contrato se encuentra debidamente contratado y con las prestaciones de ley correspondientes.

En ambos casos R.B. Tec México debe verificar que el personal o la empresa subcontratada se encuentran debidamente registrados como contribuyentes ante la SHCP y cumplen con sus obligaciones fiscales. (IMSS, INFONAVIT) esto con el objeto de evitar problemas posteriores relacionados con el personal.

Es importante hacer del conocimiento del personal subcontratado que para efectos de los trabajos a realizar y ante PEMEX serán parte del personal de R.B. Tec México por lo que deberán portar uniformes e identificaciones correspondientes así como cuidar la imagen de la dicha empresa a través de una conducta profesional durante el periodo de ejecución de los trabajos.

## **4.2 Propuesta de aplicación**

A continuación se presenta la propuesta de aplicación de la herramienta de outsourcing en la ejecución de un contrato que se encuentra en proceso de gestión y en cuya ejecución se requerirá de personal técnico especializado en funciones de pozos durante un periodo de 240 días naturales.

Se presenta un extracto del contrato en gestión en la cual se especifican las tres partidas que integraran el servicio y las características del perfil que debe cubrir el personal así como las funciones y actividades a realizar.

### 4.2.1 Alcances Generales

El Proyecto considera como **alcance general** llevar a cabo los servicios de Soporte Técnico y Control Especializado Para el Seguimiento Operativo de las Intervenciones a Pozos de la Región Sur, descritos a continuación:

- Control y seguimiento eficiente del programa de las intervenciones de pozos.
- Control y seguimiento físico - financiero de las operaciones programadas Vs. real de los pozos de la Región Sur.
- Soporte y apoyo mediante la generación de informes de pozos y los estados mecánicos para los proyectos de productividad de pozos.
- Generación de los estados mecánicos de pozos en forma secuencial, para facilitar la toma de decisiones.
- Disponibilidad de los estados mecánicos a detalle, a partir de los parámetros asociados desde la planeación hasta la intervención de los pozos.
- Disponer de la información necesaria de las operaciones de reparación mayor o menor ó cualquier otro tipo de actividad operativa de pozos para asegurar una planeación exitosa de las intervenciones.
- Optimización de los tiempos en la toma de decisiones de las intervenciones a realizar o en ejecución.
- Evaluación de las operaciones en tiempo y costo.
- Facilitar la toma de decisión y acciones operativas de gabinete y de campo en tiempo y forma.
- Manejo de informes completos, validados y confiables.
- Planeación y control del ejercicio presupuestal y la evaluación de los servicios (calidad, costo y oportunidad).

- Seguimiento y administración de la gestión documental de los procesos, operaciones y flujos de trabajo de intervención a pozos.
- Apoyo en la estructuración del movimiento de equipos y el programa de producción.
- Eventos e intervenciones de pozos.
- Sujetarse a las normas de seguridad que Pemex Exploración y Producción tiene establecido en sus centros de trabajo.

### **Especificaciones Particulares Para La Realización De Los Servicios.**

#### **Alcance De Los Servicios.**

#### **“Soporte Técnico Y Control Especializado Para El Seguimiento Operativo De Las Intervenciones A Pozos De La Región Sur”.**

#### **Objetivo:**

Proveer los servicios de “Soporte Técnico y Control Especializado Para el Seguimiento Operativo de las Intervenciones a Pozos del Activo Integral Samaria Luna”, apoyando la Planeación, Diseño, Seguimiento en Tiempo Real y Control de las Operaciones de Intervención a los Pozos, utilizando el procesamiento y manejo consistente de los informes generados en dichas operaciones, procesando de forma automática y dinámica los estados mecánicos de las operaciones diarias en campo, lo cual permitirá evaluar y controlar las diferentes fases productivas de los pozos, coadyuvando a mejorar el rendimiento actual en la planeación y desarrollo de los programas de producción.

## **Especificaciones Particulares Para La Realización De Los Servicios.**

### **Partida Núm. 1 (Líder De Proyecto).**

#### **1.1.-Actividades Durante Las Intervenciones A Pozos En Las Etapas De: Perforación, Terminación, Reparación, Mantenimiento De Pozos Y Taponamientos.**

1.1.1.-Elaborar Plan de trabajo basado en el programa operativo de cada una de las coordinaciones el cual será revisado y autorizado por el supervisor de PEP del Activo respectivo.

1.1.2.-Coordinar la comunicación entre el supervisor de PEP y la estructura organizacional del proveedor del servicio.

1.1.3.-Vigilar y controlar la ejecución de los servicios en apego a las ordenes de servicio.

1.1.4.-Administrar los cambios y ajustes al plan de trabajo en coordinación con el supervisor de PEP.

1.1.5.-Coordinar la generación de reportes, esto incluye el establecimiento de los formatos en que se documentarán los mismos, previo acuerdo con el supervisor de PEP.

#### **Entregables Para Esta Partida:**

Plan de trabajo y reporte semanal correspondiente únicamente a las actividades solicitadas de la partida y, a los días correspondientes de estancia en cada Coordinación del Activo respectivo.

Para dicho trabajo deberá presentar personal profesionalista de acuerdo al siguiente perfil:

- **Ing. Petrolero, con experiencia de 4 años o más, en rama del Petróleo.**

Se podrá realizar más de un servicio simultáneamente para esta partida de acuerdo a la programación por incremento de actividades de PEP, los cuales estarán sujetos a la Orden de Servicio emitida y asignada por el Supervisor de Pemex Exploración y Producción.

## **Partida Núm. 2 (Especialista Calificado Para El Análisis Y Seguimiento De Intervenciones A Pozos, Sus Parámetros Y Componentes Mecánicos.)**

### **2.1.-Actividades Durante La Etapa De Perforación**

2.1.1.-Recibir la información (Bases técnicas) del supervisor de PEP, revisa y la analiza para elaboración de Memoria Descriptiva y Bases de usuarios.

- Integrar y verificar que la información cumpla con los requisitos necesarios (Objetivo, coordenadas de localización ó pozo, pozos en correlación, etc.) y corresponda al pozo programado para intervenir.
- Llenar formato de MEMORIA DESCRIPTIVA y presenta misma al supervisor de PEP para su aprobación.
- Presentar al supervisor de PEP el documento revisado (Bases de Usuario) para su aprobación y tramite.

2.1.2.-Una vez validada y autorizada por personal del Activo los documentos de bases de usuario y memorias descriptivas, se cargarán en el sistema de información del Departamento de Diseño y Seguimiento de Intervención a Pozos.

2.1.3.-Dar seguimiento diario al avance de la perforación para verificar el cumplimiento del programa y notificar al supervisor de PEP cualquier desviación al mismo.

2.1.4.-Evaluar y documentar eventos no programados durante la perforación, tales como:

- Pegaduras de tuberías
- Presiones anormales
- Gasificaciones
- Urgencia de agua salada
- Perdidas de circulación

2.1.5.-Dar seguimiento diario al desarrollo de la perforación y elabora expediente sencillo del pozo, incluyendo los siguientes conceptos:

- Reporte histórico de la perforación.
- Gráfica comparativa de avance programa Vs. real.
- Grafico del estado mecánico.
- Parámetros operativos de pozos
- Reporte de eventos no programados.
- Propuesta de mejores practicas.

## **Entregables**

Reporte diario y el informe correspondiente cuando aplique, conforme a las actividades solicitadas en la orden de servicio.

## **2.2.-Actividades Durante La Etapa De Terminación**

2.2.1.-Recibe del supervisor de PEP las Bases de Usuarios.

Integra y verifica que la información cumpla con los requisitos necesarios y corresponda al pozo programado para intervenir.

Analiza y complementa la información faltante y propone recomendaciones técnicas.

Revisa información de Bases de Usuario consistente en:

- Objetivos (desarrollo, exploratorio, inyector, etc.)
- Tipo de Terminación recomendada.
- Características del yacimiento.
- Hidrocarburos que se van a producir.
- Programa de disparos.
- Diseño del aparejo (grado, conexiones, y peso.).
- Tipo de fluido de la terminación.
- Tipo de accesorios.
- Diseño de las conexiones superficiales (árbol de válvulas).
- Diseño de la estimulación.
- Inducción.
- Lavado del pozo.
- Limpiezas.
- Toma de información.
- Toma de muestras.
- Parámetros operativos de pozos
- Medición a boca de pozo en los casos que se requiera (por diferentes estranguladores).
- Pruebas de producción para definir su rentabilidad.
- Tiempos de Terminación.

Analiza riesgos potenciales, presenta y propone al supervisor de PEP mejoras de acuerdo a correlación con pozos vecinos.

Presenta al supervisor de PEP la información para su aprobación.

2.2.2.-Carga en el sistema de información del Departamento de Diseño y Seguimiento e Intervenciones a Pozos la información del programa acordado con el Supervisor (Bases de Usuario).

2.2.3.-Verifica en campo profundidad interior, prueba de la cementación con presión, lavado del pozo y colocación de fluido empacante.

2.2.4.- Verifica anclaje del empacador de producción a la profundidad programada; prueba estado mecánico del pozo con presión para verificar hermeticidad y profundidad interior con registros coples (CCL) o Rayos Gamma (RG).

2.2.5.- Verifica introducción del aparejo de producción con sus accesorios a la profundidad del empacador (Pozo fluyente, ABN, ABM, ABEC, ABNA). Ajuste, conexión de sellos, verificación efectividad del aparejo con pruebas de hermeticidad y distribución del aparejo.

### **Entregables**

Reporte diario y el informe correspondiente cuando aplique, conforme a las actividades solicitadas en la orden de servicio.

### **2.3.-Actividades Durante La Etapa De Reparación Mayor, Menor Y Mantenimiento Con Y Sin Equipo**

2.3.1.-Recibe del supervisor de PEP las Bases de Usuarios

Integra y verifica que la información cumpla con los requisitos necesarios y corresponda al pozo programado para intervenir.

Analiza y complementa la información faltante y propone recomendaciones técnico-operativas.

Revisa información de Bases de Usuario consistente en:

- Objetivos (Anexar intervalo, redisparo, aislar intervalo, cambio de aparejo, limpieza con T.F., estimulación, pruebas de producción, toma de información, reentrada, taponamiento).
- Tipo de Mantenimiento recomendado.
- Características del yacimiento.
- Hidrocarburos que produce ó se van a producir.
- Programa de disparos.
- Diseño del aparejo (grado, conexiones, y peso.).
- Tipo de fluido de control.
- Tipo de accesorios.
- Tipo de las conexiones superficiales (árbol de válvulas)
- Diseño de la estimulación.
- Inducción.
- Lavado del pozo.
- Limpiezas.
- Toma de información.
- Toma de muestras.
- Medición a boca de pozo en los casos que se requiera (por diferentes estranguladores).
- Parámetros operativos de pozos
- Tipo de aparejo artificial de producción
- Pruebas de producción para definir su rentabilidad.
- Tiempos de mantenimiento

Presenta al supervisor la información para su aprobación.

2.3.2.-Carga en el sistema de información de PEP lo acordado con el Supervisor.

2.3.3.-Verifica condiciones camino de acceso de la localización terrestre y/o lacustre y reporta al supervisor de PEP cualquier evento que atrase el traslado del equipo de reparación ó unidades a la localización programada e instalación del equipo para el inicio de los trabajos de reparación y/o mantenimiento a pozos con y sin equipo.

2.3.4.-Verifica y reporta al supervisor de PEP condiciones de afectaciones que dificulten los trabajos de traslado e instalación de equipo de reparación o las unidades que van a efectuar la intervención.

2.3.5.-Seguimiento a la revisión del árbol de válvulas, condiciones superficiales de control y líneas de transporte de hidrocarburos, para en su caso, se efectúen los mantenimientos necesarios.

2.3.6.-Supervisa la calibración y toma de registro de presiones en TP a profundidades programadas para verificar aparejo libre y verificación de espacio anular.

2.3.7.-Verifica las condiciones mecánicas del aparejo de producción recuperado, recomendando los cambios necesarios.

2.3.8.-Supervisa cementaciones forzadas para aislar intervalos, agua o corregir anomalías en las TRs. y el registro de cementación en su caso

2.3.9.-Supervisa la colocación de T x C (tapones de cemento por circulación), para aislar intervalos o corregir fallas mecánicas.

2.3.10.-Verificación de la profundidad interior, lavado del pozo y colocación del fluido empacante.

## **Entregables**

Reporte diario y el informe correspondiente cuando aplique, conforme a las actividades solicitadas en la orden de servicio.

Para dicho trabajo deberá presentar personal profesionalista de acuerdo al siguiente perfil:

- **Ingeniería Petrolera y Ciencias de la Tierra con experiencia de campo en el ramo de extracción de hidrocarburos, con más de 2 años de experiencia.**
- **Ingeniería Variable y Ciencias Exactas con más de 3 años de experiencia en el ramo de la extracción de hidrocarburos.**

Se podrá realizar más de un servicio simultáneamente para esta partida de acuerdo a la programación por incremento de actividades de PEP, los cuales estarán sujetos a la Orden de Servicio emitida y asignada por el Supervisor de Pemex Exploración y Producción.

### **Partida núm. 3 (TÉCNICO ESPECIALISTA EN EL MANEJO DE LAS APLICACIONES DE PEP PARA EL SEGUIMIENTO A POZOS).**

#### **3.1.-Actividades**

3.1.1.-Recupera e imprime reportes diarios de perforación de los pozos en intervención con equipo y prioritario de pozos sin equipo del sistema de operación de pozos.

3.1.2.-Búsqueda e integración de información localizada en Intranet de PEP. y/o expedientes de pozos en intervención con y sin equipo.

3.1.3.-Seguimiento y actualización de compromisos-minuta de reunión de PROPEP. De los pozos en intervención y los programados con y sin equipo.

3.1.4.-recopilacion de información de intervenciones a pozos programados en el movimiento de equipos (SISPAP), para su actualización.

3.1.5.-Seguimiento y actualización del POT. Programa operativo trimestral), en formato PowerPoint, Acrobat y Excel.

3.1.6.-Seguimiento al proceso de autorización de las diferentes solicitudes de permisos de intervención a pozos ante la SENER. (Captura y controla)

3.1.7.-Elaboración de reporte diario semanal de intervenciones a pozos con y sin equipo.

3.1.8.-Seguimiento y actualización de los Programa Operativo Anual (POA) y Programa Operativo Trimestral (POT).

3.1.9.-Apoyo en la elaboración de presentaciones de pozos críticos.

3.1.10.-Captura de la información de los análisis de pozos del Programa de Productividad.

## **Entregables**

Reporte diario y el informe correspondiente cuando aplique, conforme a las actividades solicitadas en la orden de servicio.

Para dicho trabajo deberá presentar personal profesionalista de acuerdo al siguiente perfil:

- **Técnico en sistemas y/o especialista en software (WeIView, Power Point, Excel, Word, Project, Autocad, Acrobat Reader) entre otros.**

Se podrá realizar más de un servicio simultáneamente para esta Partida de acuerdo a la programación de actividades de PEP; dichos servicios estarán sujetos a la Orden de Servicio emitida y asignada por el Supervisor de Pemex Exploración y producción.

#### **Ubicación De Los Servicios:**

Activo	Dirección
Integral Samaria Luna	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="597 747 1385 846">▪ Planta De Inyección Samaria, Ría. Cumuapa Cunduacan Tabasco, pozos campos e instalaciones del Activo.</li></ul>
Integral Bellota-Jujo	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="597 858 1377 926">▪ Prolongación de Juárez s/n Ría. Sur. Comalcalco Tabasco, pozos, campos e instalaciones del Activo.</li></ul>

#### **Plazo De Ejecución**

El tiempo de ejecución del presente servicio será a partir de la firma del convenio específico concluyendo los servicios el 31 de noviembre del 2012.

Como se puede apreciar en el extracto anterior, PEP es muy claro en cuanto a las características técnicas y perfil de especialidad del personal de cada una de las partidas y las funciones que desarrollarán, por esto se requiere contratación del recurso humano que cumpla estos requisitos y por el nivel que se pide se sabe que los sueldos que deben pagarse serán considerablemente altos por lo que de acuerdo al tabulador que maneja la empresa estos quedarían de la siguiente manera:

<b>Categoría</b>	<b>Salario neto mensual</b>	<b>Número de elementos requeridos</b>
Especialista Master clase A	\$35,000.00	5
Especialista Junior clase A	\$28,000.00	15
Técnico especialista clase B	\$20,000.00	10

Tomando en cuenta lo anterior podemos calcular el costo estimado por el concepto de pago de nómina sin prestaciones del personal durante un año el cual sería de **\$9'540,000.00** más las prestaciones y costo de los finiquitos al concluir el contrato anual estaríamos hablando de un costo final aproximado de **\$12'675,000.00** lo que representa el 60% del importe total que se cobrará por los servicios de este contrato a PEP.

Cabe mencionar que en estos costos no se están considerando los que se generarían por concepto de uniformes y equipo de trabajo necesario para realizar las actividades propias del contrato ni lo que se pueda presentar en cuanto a costos de horas – hombre perdidas por faltas o incapacidades.

Una vez considerado este análisis se evalúan las dos modalidades de outsourcing descritas anteriormente, se realiza un comparativo de cada una de ellas y se solicita a una empresa especialista el presupuesto de los servicios a subcontratar mientras que por otro lado se realizan entrevistas a profesionales independientes para que presenten sus costos y condiciones para el servicio en cuestión.

La empresa especialista presenta un presupuesto global de trabajos por el periodo marcado en el contrato mostrando un costo final neto de **\$12'456,000.00** teniendo como ventaja el hecho de que garantiza el personal de manera ininterrumpida en los sitios de trabajo y proporciona uniformes y equipos al personal asignado.

Por otro lado de acuerdo a las entrevistas realizadas al personal especialista independiente se diseña una plantilla bajo la modalidad de freelanz la cual considera el número de elementos requeridos por PEP siendo contratados y remunerados a través de recibos de honorarios con lo que se proyecta un costo total final de **\$10'243,000.00** con trabajo garantizado durante los 240 días naturales del contrato de manera continua en los sitios de trabajo.

Una vez que se tienen estos datos se presenta esta tabla comparativa de las tres opciones de ejecutar los trabajos contemplados en el proyecto con PEP con el objetivo de analizarlas y poder sustentar la decisión de aplicar el outsourcing en alguna de sus modalidades.

Opción	Costo	Observaciones
Personal propio	\$12,675,000.00	En este caso se debe considerar los costos de las prestaciones y finiquitos en caso de decidir no conservar al personal una vez concluido el contrato.
Empresa especializada	\$12'456,000.00	Aquí se aprecia una leve disminución en el costo pero ya se perciben los beneficios de eliminar el pasivo laboral.
Profesionales independientes	\$10'243,000.00	El personal independiente es contratado sin obligaciones legales para la empresa en cuanto a prestaciones y solo se pagaran horas trabajadas.

En primera instancia es evidente la diferencia en los costos colocando como la mejor alternativa la contratación por honorarios a profesionales independientes especialistas en las áreas contemplados en el proyecto, sin embargo, a esto podemos sumarle una serie de ventajas que van desde la eliminación de las obligaciones generadas por el cumplir con el pago de prestaciones según la ley hasta el hecho de no tener el problema de contar con una plantilla laboral inactiva.

Una vez realizados los análisis correspondientes se concluye con la comprobación de la factibilidad sobre el uso del outsourcing para mejorar la productividad de la empresa y reducir los costos de operación. En este caso específico se propone la contratación de profesionales independientes a través de pagos contra recibos de honorarios.

La aplicación del personal en outsourcing quedaría de la siguiente manera:

- 1.- Se realizará la contratación de personal requerido en las partidas 1 y 2 descritas en el contrato, 20 elementos. Los 10 elementos de la partida 3 serán tomados de la plantilla fija de la empresa.
- 2.- Se asignarán dos supervisores con personal propio de la empresa para que mantenga el control del personal de outsourcing.
- 3.- La empresa proporcionará al personal contratado solamente el equipo para trabajo en campo que consiste en camisola y pantalón de acuerdo a las especificaciones de PEMEX
- 4.- Los pagos se realizarán al personal independiente de manera mensual contra entrega del recibo de honorarios correspondiente 5 días antes a la fecha de cierre de mes.

5.- El personal externo contratado deberá entregar reportes de las actividades realizadas evaluadas por el personal de supervisión tanto de PEP como de R.B. Tec México de manera mensual para poder requerir los pagos correspondientes.

6.- El personal externo contratado estará comprometido a realizar las actividades y cumplir con las funciones establecidas en el contrato con estricto apego a las condiciones del mismo sin interrupciones injustificadas.

7.- Los supervisores designados por la empresa deberán mantener contacto permanente con el personal externo con el objeto de monitorear la adecuada ejecución de los trabajos y resolver problemas en tiempo.

8.- La relación de la empresa con el personal externo contratado quedará regida por un contrato de prestación de servicios que firmarán ambas partes y que tendrá vigencia hasta de 30 días posteriores a la conclusión de los trabajos según el convenio con PEP.

Con la aplicación de la herramienta de outsourcing en la ejecución del contrato específico al que nos referimos se aseguran beneficios tanto de tipo económico como logístico generando con esto un aumento en la productividad de la empresa.

Los beneficios logísticos radican en la reducción significativa de los tramites relacionados con la contratación de personal y cumplimiento de las obligaciones de Ley ya que solo se elaborará un contrato inicial y se recibirán las facturas para tramitar los pagos correspondientes, por otra parte cuestiones de elaboración y entrega de reportes quedan eliminadas ya que serán responsabilidad del personal externo contratado.

Por lo que toca al beneficio económico este es evidente de primera mano ya que hay un ahorro claro que el concepto de mano de obra calculado para la ejecución del convenio. En el caso específico de este contrato se maneja las siguientes cifras:

Monto del contrato PEP	\$20,546,700.00	Monto total autorizado por PEP para la ejecución del proyecto
Margen de utilidad global en porcentaje de 20%	\$4'109,340.00	Calculo de acuerdo al costeo inicial del proyecto
Utilidad adicional por uso del outsourcing 5%	\$1'027,335.00	Cálculo aproximado
<b>Utilidad total esperada</b>	<b>\$5'136,675.00</b>	

De acuerdo a esto se demuestra la viabilidad de la propuesta que se presenta ya que aumenta la utilidad del proyecto por lo que se recomienda a la empresa R.B. Tec México que aplique la herramienta en los convenios y contratos sucesivos.

## CONCLUSIÓN

Uno de los elementos que representa una carga económica importante para las empresas es el recurso humano, ya que nos implica una serie de obligaciones administrativas y financieras, por lo que es aquí en donde las empresas están enfocadas a sus estrategias para la reducción de costos.

Uno de los objetivos más buscados por todas las empresas es la mayor eficiencia al menor costo, sin dejar por un lado los estándares de calidad y servicio al cliente. Esto debido a que en la actualidad, las empresas se encuentran en una constante búsqueda de mecanismos que les permitan reducir los costos, para poder así ser más productivas y rentables, este es el caso para la empresa R.B TEC MEXICO S.A DE C.V.

El Outsourcing es una tendencia actual que ha formado parte importante en las decisiones administrativas, esto a través de sus ventajas como el aumento de la flexibilidad de la organización y disminución de sus costos fijos.

Por eso se concluye con la implementación de la herramienta del Outsourcing con lo que se buscará que la plantilla laboral fija de la empresa se reduzca al personal administrativo y de supervisión de operaciones estrictamente necesario con lo que se impactarán los costos de operación.

También podemos concluir que debido a las diferentes posibilidades de Outsourcing de servicios o productos, las empresas deben elegir la que más se acomode de acuerdo a sus recursos y necesidades.

# **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ Sergio, “Introducción a la Administración, un enfoque teórico práctico”, Mc. Graw Hill, México D.F., 1994.
2. GALINDO Munch, “Fundamentos de Administración”, TRILLAS, México, D.F., 1991.
3. CHIAVENATO Idalberto, “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Mc. Graw Hill, México, D.F., 2000.
4. ROBLES VALDÉS Gloria, MARCOS ALCÉRRECA Joaquín, “Administración, un enfoque interdisciplinario”, PEARSON EDUCACIÓN, México, D.F., 2000.
5. CHIAVENATO, Idalberto. INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN. Cuarta Edición. Editorial Mc Graw – Hill.
6. INSTITUTO NACIONAL DE COOPERACIÓN EDUCATIVA (INCE). Instrucción por Correspondencia. ANÁLISIS DE PUESTOS. Primera Edición. Caracas, 1989.
7. INSTITUTO NACIONAL DE COOPERACIÓN EDUCATIVA (INCE). Gerencia General de Formación Profesional. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. Primera Edición. Maracaibo, 2000.
8. PORTILLO, Mazerosky. COMPENDIO PARA EL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Del contenido programático de la Cátedra de Administración de Recursos Humanos del Instituto Universitario de Tecnología de Maracaibo. Maracaibo, Octubre 2002.

## REFERENCIAS ELECTRONICAS

<http://www.outsourcing-faq.com/html>

<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/page6.html>

<http://www.monografias.com/trabajos10/outso/outso.shtml#RIESG>

<http://www.definicionabc.com/economia/recursos-humanos.php>

[http://www.degerencia.com/tema/recursos\\_humanos](http://www.degerencia.com/tema/recursos_humanos)

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/clasificacionempresas](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/clasificacionempresas)

<http://www.rbtecmexico.com>