



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES**

CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

TRABAJO PRÁCTICO

DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA QUE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA
OFREZCA EL SERVICIO DE OUTSOURCING CON ENFOQUE A LA GESTIÓN DE
RECURSOS HUMANOS.

PRESENTA

Luis Armando Pedroza Sustaita

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN
ÁREA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES**

TUTOR

M en A Patricia Margarita Silva Ibarra

COMITÉ TUTORAL

Dra. Martha González Adame
Mtro. David Carrillo López

Aguascalientes, Ags., a 25 de Julio de 2014



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES

CENTRO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

DRA. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO
DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
P R E S E N T E

Por medio del presente como Tutor designado del estudiante **LUIS ARMANDO PEDROZA SUSTAITA** con ID **109788** quien realizó el trabajo práctico titulado: **DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA QUE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA OFREZCA EL SERVICIO DE OUTSOURCING CON ENFOQUE A LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**, Y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia, me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que él pueda proceder a imprimirlo, y así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
"Se Lumen Proferre"

Aguascalientes, Ags., a 24 de Julio de 2014.


M.A. PATRICIA MARGARITA SILVA IBARRA
Tutor de trabajo práctico


DRA. MARTHA GONZÁLEZ ADAME
Lector 1


M.A. DAVID CARRILLO LÓPEZ
Lector 2

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría de Investigación y Posgrado
c.c.p.- Jefatura del Depto. de Administración
c.c.p.- Consejero Académico
c.c.p.- Minuta Secretario Técnico



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES
CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS



ANIVERSARIO
UAA

DRA. GUADALUPE RUÍZ CUÉLLAR
DIRECTORA GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
P R E S E N T E

Por medio del presente me permito comunicarle a usted que la tesis titulada **"DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA QUE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA OFREZCA EL SERVICIO DE OUTSOURCING CON ENFOQUE A LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS"** de la estudiante **C. LUIS ARMANDO PEDROZA SUSTAITA** egresado de la Maestría en Administración, respeta las normas y lineamientos establecidos institucionalmente para su elaboración y su autor cuenta con el voto aprobatorio de su tutor.

Sin mas por el momento aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
"SE LUMEN PROFERRE"
Aguascalientes, Ags., 31 de Julio de 2014

DRA. SANDRA YESEÑA PINZÓN CASTRO
DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

c.c.p. C.P. Ma. Esther Rangel Jiménez.- Jefe del Departamento de Control Escolar
c.c.p. Sección de Certificados y Títulos
c.c.p. Estudiante
c.c.p Archivo



TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

AGRADECIMIENTOS

Primeramente agradezco a Dios por haberme permitido poder realizar exitosamente este gran reto.

Agradezco el apoyo de CONACyT por la beca que me fue otorgada a través del programa de Maestría en Administración Área Gestión de Organizaciones de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, así como a los miembros del Consejo Académico del posgrado de dicho programa.

A toda mi familia, ya que han sido un pilar fundamental en el transcurso de esta meta fijada, en especial a mi Madre, Abuelita y mis Hermanos que siempre han puesto toda su confianza en mí y me han apoyado incondicionalmente en todos mis proyectos.

A mi tutora la Mtra. Patricia Margarita Silva Ibarra, de quién en todo momento recibí un extraordinario apoyo al brindarme sus conocimientos para la realización de este proyecto, al igual que mis lectores la Dra. Martha González Adame y el Mtro. David Carrillo, los cuales de igual manera fueron un factor importante.

A todos mis amigos de la maestría, los cuales fueron un factor importante en la duración de la misma, ya que pude enriquecerme con nuevos conocimientos que me brindaron a lo largo del proyecto, también agradezco especialmente a Irvin Loza, y al Mtro. Alberto Pontón de quienes recibí un enorme apoyo para el desarrollo de este trabajo.

A mis amigos en general ya que también siempre he recibido un enorme apoyo y me han motivado día con día para poder cumplir con los objetivos planteados de este proyecto.

DEDICATORIAS

Va dedicado a Toda mi Familia y amigos, en especial a:

Mi madre

Flor Alicia Pedroza

Mis hermanos

Emmanuel, Oscar y Juan Carlos

Mis abuelitas

Manuela Sustaita y Tere Campos.

Mis abuelitos

Jesús Pedroza †, José Cornejo †.

ÍNDICE GENERAL

Índice general.....	1
Índice de tablas.....	5
Índice de gráficos.....	7
Índice de figuras.....	9
Resumen.....	11
Abstract.....	13
Introducción general	
I. Antecedentes.....	15
II. Definición del problema.....	17
II.1. Generalidades de la empresa.....	17
II.1.1. Misión.....	18
II.1.2. Visión.....	18
II.1.3. Servicios que ofrece.....	18
II.2. Definición del problema.....	21
III. Objetivos.....	22
III.1. Objetivo general.....	22
III.2. Objetivos específicos.....	22
IV. Justificación.....	22
V. Delimitación y alcances.....	23
VI. Organización del trabajo.....	24

PARTE I.

MARCO TEÓRICO: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y OUTSOURCING

Introducción a la parte I.....	27
Capítulo 1 .	
Administración estratégica: planes estratégicos.....	29

- 1.1. Generalidades de la administración 29
 - 1.1.1. Frederick Taylor – administración científica 31
 - 1.1.2. Administración efectiva..... 32
- 1.2. Enfoque del proceso administrativo 33
 - 1.2.1. Planeación..... 36
 - 1.2.2. Organización..... 39
 - 1.2.3. Integración de personal 45
 - 1.2.4. Dirección..... 46
 - 1.2.5. Control..... 51
- 1.3. Planeación estratégica 53
 - 1.3.1. Tipos de estrategia 55
 - 1.3.2. Matriz FODA..... 61
 - 1.3.3. Áreas de administración y/o funcionales 64

Capítulo 2 .

Gestión de recursos humanos 68

- 2.1. Generalidades de la gestión de recursos humanos..... 68
 - 2.1.1. Definición 68
 - 2.1.2. Procesos básicos en la GRH 70
- 2.2. Gestión del departamento de recursos humanos 72
 - 2.2.1. Administración y selección de recursos humanos..... 73
 - 2.2.2. Evaluación del desempeño y estrategia en la carrera..... 74
 - 2.2.3. Administrar el cambio a través del desarrollo de los administradores y de la organización..... 75
 - 2.2.4. Funciones del departamento de recursos humanos 76
 - 2.2.4.1. Análisis y diseño de puestos 77
 - 2.2.4.2. Planeación de capital humano 78
 - 2.2.4.3. Reclutamiento..... 79
 - 2.2.4.4. Inducción..... 81
 - 2.2.4.5. Capacitación..... 82
 - 2.2.4.6. Evaluación del desempeño..... 82

2.2.4.7. Administración de sueldos y salarios83
 2.2.4.8. Sistemas de compensaciones.....83
 2.2.4.9. Seguridad e higiene84

Capítulo 3 .

Outsourcing 86
 3.1. Antecedentes del outsourcing: evolución 1960-2000.....87
 3.1.1. Outsourcing: años 1960's87
 3.1.2. Outsourcing: años 1970's88
 3.1.3. Outsourcing: años 1980's89
 3.1.4. Outsourcing: años 1990's90
 3.1.5. Outsourcing: año 2000.....92
 3.2. Marco legal del outsourcing.....98
 3.3. Condiciones en las que se debe prestar el servicio de outsourcing 100
 3.4. Clasificación del outsourcing 101
 3.5. Aspectos por considerar en las empresas para la selección de un
 outsourcing..... 101
 3.6. Ventajas y desventajas de contratar un servicio de outsourcing..... 102
 3.7. Información que no debe manejarse en los servicios de outsourcing 103
 3.8. Obligaciones de las empresas prestadoras del servicio 103
 3.9. Aspectos que se deben incluir en los contratos de outsourcing 104

PARTE II.

DISEÑO METODOLÓGICO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN PARA EL DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA QUE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA OFREZCA EL SERVICIO DE OUTSOURCING CON ENFOQUE A LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Introducción a la parte II 109

Capítulo 4.

Diseño metodológico 110
 4.1. Tipos de técnicas de recolección de información 110
 4.1.1. Entrevista formal no estructurada..... 110

4.1.2. Análisis de documentos..... 111
4.1.3. Observación 111

Capítulo 5 .

Análisis de la información..... 112
5.1. Análisis FODA 115

**PARTE III.
PROPUESTA Y RECOMENDACIONES DE INCORPORACIÓN DEL OUTSOURCING AL
CATALOGO DE PRODUCTOS DE CONSORCIO FEMAT**

Capítulo 6.

**Propuesta de incorporación del outsourcing al catalogo de productos de
consorcio Femat 121**

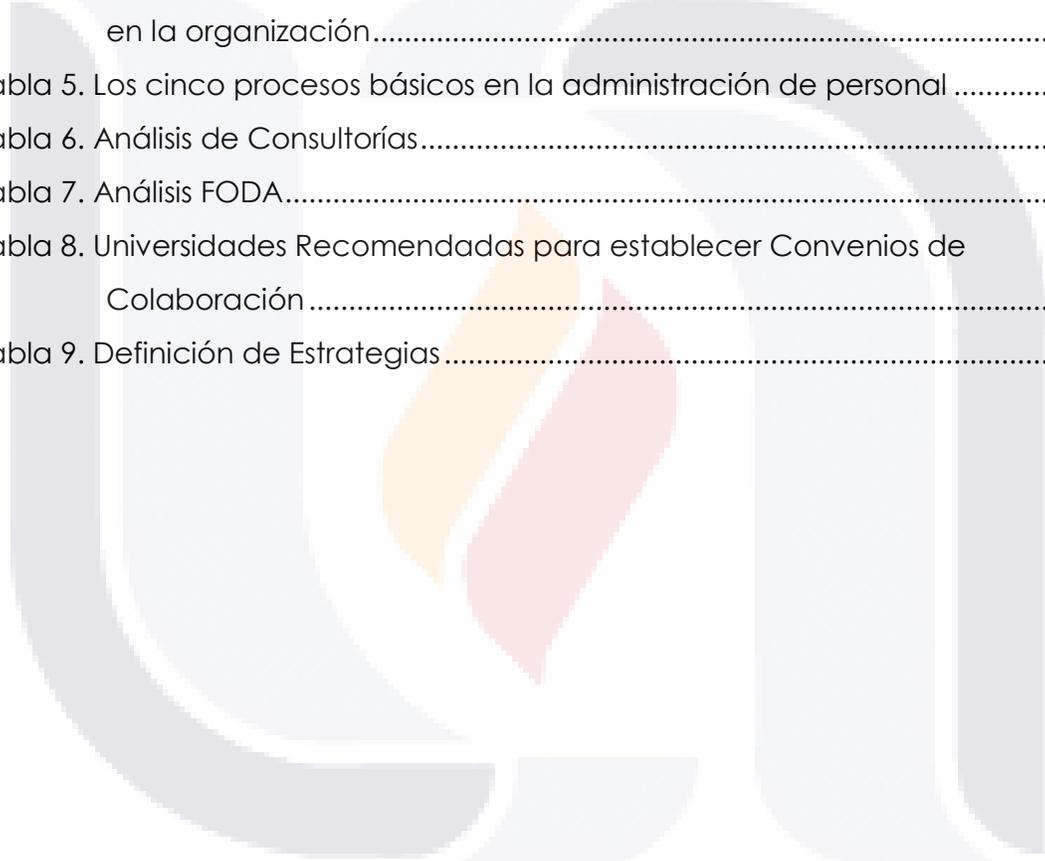
Gonclusiones generales..... 139

Glosario 143

Bibliografía..... 147

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Controles utilizados.....	52
Tabla 2. Tipos de Planes: por plazo, nivel y tipo de planeación	60
Tabla 3. Matriz FODA para la formulación de estrategias (Koontz, Wehrich, & Cannice, 2008)	63
Tabla 4. Técnicas de ARH y su vinculación con los ambientes externo e interno en la organización.....	69
Tabla 5. Los cinco procesos básicos en la administración de personal	71
Tabla 6. Análisis de Consultorías.....	114
Tabla 7. Análisis FODA.....	116
Tabla 8. Universidades Recomendadas para establecer Convenios de Colaboración	124
Tabla 9. Definición de Estrategias.....	137





ÍNDICE DE GRÁFICOS

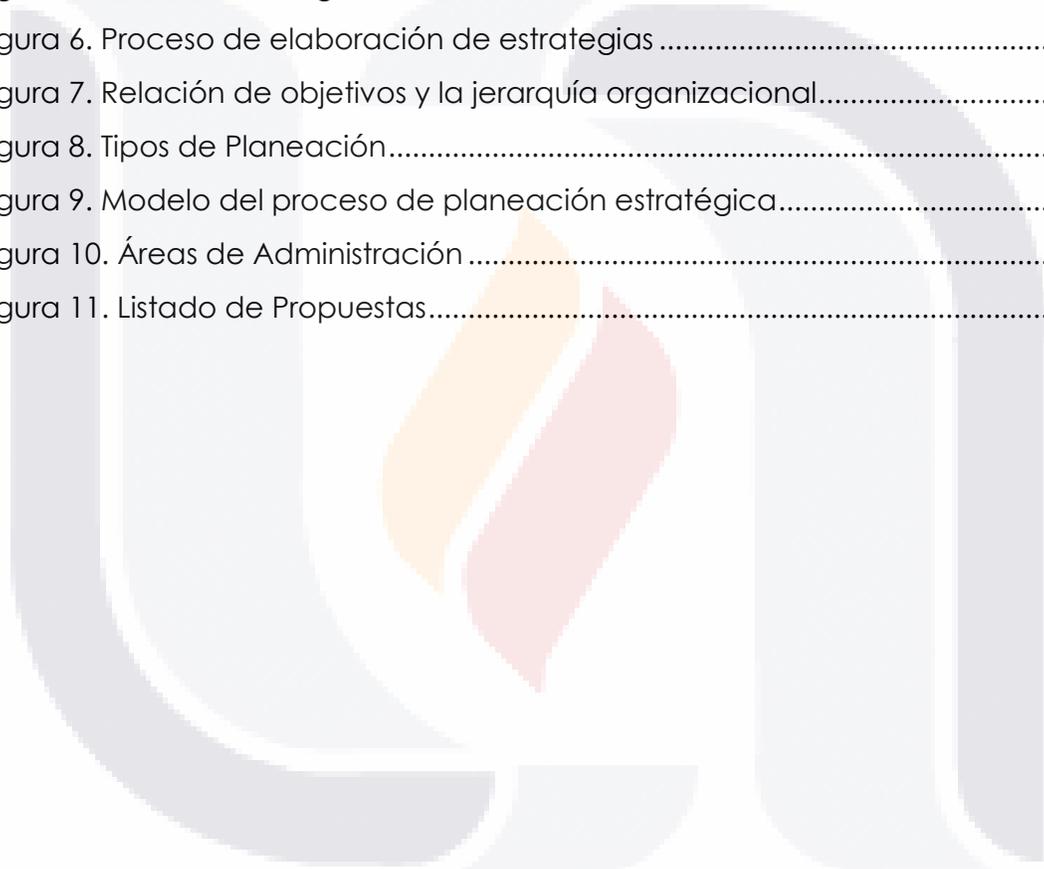
Gráfico 1. Mercados del Outsourcing según Ros 16





ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura del Marco Teórico.....	27
Figura 2. Procesos principales de la administración	34
Figura 3. Enfoques de sistemas de la administración	35
Figura 4. Pasos para la Planeación	38
Figura 5. Procesos de Organización.....	40
Figura 6. Proceso de elaboración de estrategias	56
Figura 7. Relación de objetivos y la jerarquía organizacional.....	58
Figura 8. Tipos de Planeación.....	59
Figura 9. Modelo del proceso de planeación estratégica.....	61
Figura 10. Áreas de Administración	64
Figura 11. Listado de Propuestas.....	121





RESUMEN

A lo largo de los años las organizaciones han tenido una tendencia en la aplicación de diferentes estrategias para evolucionar en cuanto a sus procesos y funcionamiento de las mismas, estas estrategias las ayudan a obtener un crecimiento altamente potencial para así poder cumplir sus objetivos. Una de estas estrategias es la implementación de servicios de outsourcing en las organizaciones, este nuevo servicio ha ido en amplio crecimiento a lo largo de los años.

El presente caso práctico tiene como objetivo principal diseñar un plan estratégico para que una empresa de consultoría en el estado de Aguascalientes implemente servicios de outsourcing en su cartera servicios que actualmente ofrece, y así poder tener un crecimiento potencial y estar a la vanguardia con respecto a otras consultorías. Se llevó a cabo mediante entrevistas formales no estructuradas, donde se pudo obtener información necesaria para la realización de la investigación y puesta en marcha de la propuesta de implementación, Se elaboró una tabla comparativa de algunas de las empresas en México que ofrecen servicios de outsourcing, con la finalidad de identificar cuáles son los servicios más comunes, para que el Consorcio los implemente.

Después de realizar el diagnóstico se recomiendan diferentes estrategias para la implementación del servicio de outsourcing, algunas de las que se mencionan son las siguientes: establecer una nueva estructura legal que le permita ofrecer este tipo de servicios, realizar los cambios necesarios en las descripciones de funciones, crear mecanismos de comunicación para la difusión, publicidad y promoción del nuevo servicio. Por último se concluye el caso práctico de tal manera que se considera bastante viable la implementación del proyecto ya que se considera que existe mayoría de beneficios y ventajas al realizar esta nueva estrategia de negocio.



ABSTRACT

Over the years organizations have had a tendency in the implementation of different strategies to evolve in their processes and their operation, these strategies help to obtain a highly potential growth in order to meet its objectives. One of these strategies is the implementation of outsourcing services in organizations; this new service has been in extensive growth over the years.

This case study's main objective is to design a strategic plan for a consulting firm in the state of Aguascalientes implement outsourcing services in its portfolio services currently offered, so we can have potential growth and be at the forefront regarding other consultancies. It was conducted through formal unstructured interviews, where he could obtain necessary information for the conduct of the investigation and implementation of the proposed implementation, taking several interviews with the Director of Organizational Development, through relevant information which was obtained to make a diagnosis of the organization. A comparison chart of some of the companies in Mexico that offer outsourcing services in order to identify which are the most common services to implement by the Consortium's.

After the diagnosis, different strategies for implementing the recommended service outsourcing, some of which are mentioned are: establishing a new legal structure that allows it to offer such services, making the necessary changes in job descriptions to create communication mechanisms for broadcasting, advertising and promotion of new service, developing a corporations' web page, agreements with educational institutions to trainees, affiliations with organizations including Human Resources.

Finally, we conclude that the case study is the project implementation which is considered quite feasible as it is considered that there is a majority of benefits and advantages to make this new business strategy.



INTRODUCCIÓN GENERAL

Un estudio realizado por AMEDIRH en el año del 2013 (Asociación Mexicana de Directores de Recursos Humanos) señala que cerca del 52% de las empresas encuestadas requieren información con respecto a la tercerización u outsourcing, así mismo identificó que la mayoría de los operadores de Recursos Humanos cerca del 75% está implementando actualmente al menos alguna política con respecto a los servicios de subcontratación; con esto se puede demostrar que actualmente el servicio de outsourcing es una de las estrategias que están implementando un gran número de empresas en nuestro país.

Ante tal situación es imprescindible que las empresas operadoras de los servicios de capital humano contemplen y tengan bien definido dentro de su cartera de servicios el outsourcing como una herramienta que día con día está siendo más demandada.

I. Antecedentes

La subcontratación se ha incrementado a nivel internacional y también en México, especialmente en la manufactura. Por ejemplo, los países del Sudeste Asiático, desde la década de los cincuenta, han abierto, parcial y paulatinamente diferentes áreas de sus economías al comercio mundial; en algunas de las cuales la subcontratación se ha convertido en una importante modalidad de manufactura. (Gambriel, Mónica 1999)

Según ROS (2004) Gartner distingue en el outsourcing 4 mercados (Grafico 1):

- Los servicios para empresas, es el servicio de outsourcing más contratado por las empresas con un 40%, estos servicios son: Administración, Contabilidad y Finanzas, Recursos Humanos y Procesamiento de pagos.

- En Gestión de suministro con un 36% ofrecen servicios de logística, distribución de bienes, almacenamiento y gestión de inventarios, diseño y fabricación de servicios y productos y gestión de compras.
- Mercado de operaciones con un 19% comprende actividades específicas de determinadas industrias, como la externalización de facturas en el sector de las telecomunicaciones.
- En Gestión de la demanda con un 5% ofrece, externalización de las interacciones o trato con el cliente, selección de clientes potenciales, análisis de dato de mercado.

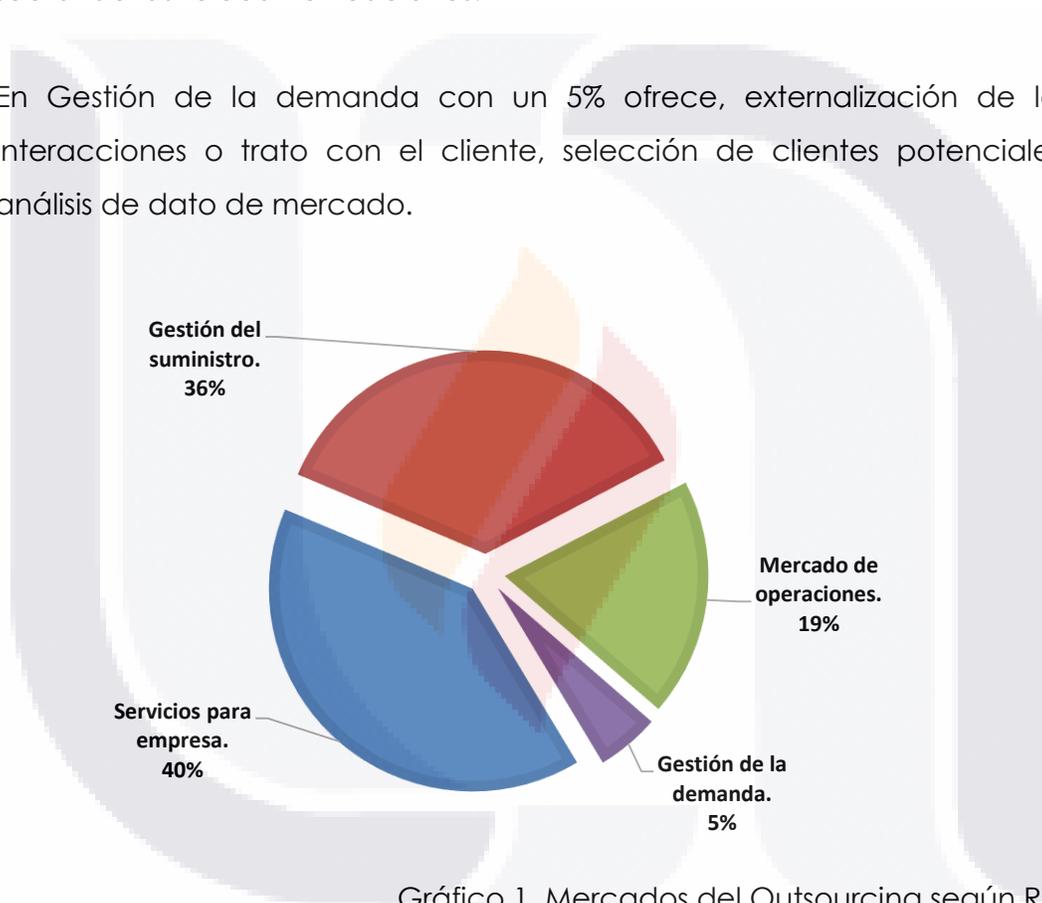


Gráfico 1. Mercados del Outsourcing según Ros

Fuente: Elaboración propia con base en lo definido por Ros (2004).

Figueroa Aguilar (2008) menciona en su tesis la importancia y el impacto que han tenido los servicios de outsourcing a lo largo de los años y se puede observar que este servicio ha evolucionado e incrementándose.

Se puede observar que en general el servicio de outsourcing o tercerización es altamente viable para las empresas ya que su factor principal es la reducción de costos y eficientar sus procesos de tal manera que las soluciones de una nueva estrategia de negocio se encuentran en este tipo de servicios, además de que la nueva cultura laboral está adaptada a que las empresas incursionen en este tipo de estrategias ya que está demostrado que a lo largo de los años es factible la contratación de una empresa que ofrezca servicios de outsourcing.

II. Definición del Problema

Para poder sustentar la justificación y desarrollo del presente trabajo práctico, en seguida se muestran las generalidades de la empresa en la cual se elaboró el mismo, la cual pertenece al sector de consultorías del Estado de Aguascalientes.

II.1. Generalidades de la Empresa

Es una firma de asesoría y consultoría de derecho fiscal, administrativo, desarrollo organizacional y Recursos Humanos creada en Aguascalientes, Ags., México, y que cuenta con los mejores consultores en la materia, los cuales cuentan con más de 30 años de experiencia. La firma siempre se ha caracterizado por su profesionalismo, honestidad, y calidad en el servicio que presta en toda la región. Para Consorcio FEMAT es un honor brindar sus servicios y colaborar en el desarrollo de las empresas.

Consorcio FEMAT inicia como un despacho de asesoría jurídica, encabezada por el Lic. José Manuel Flores Riso en los años 60s, logrando ser uno de los abogados más destacados del Estado de Aguascalientes, ofreciendo asesoría y litigio Laboral, Penal, Civil y Mercantil.

Posteriormente, en el año de 1992, se incorpora el Lic. Juan Manuel Flores Femat, (Primogénito del Lic. José Manuel Flores Riso) para brindar la asesoría y defensa fiscal, administrativa y de Aguas Nacionales.

Con un prestigio consolidado en la Región, en el año del 2002 el despacho de asesoría legal amplía sus servicios incorporando la Notaría Pública No. 49, siendo el Titular el Lic. José Manuel Flores Risso.

En ese mismo año, se agrega el servicio de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, encabezado por el Lic. Jorge Fernando Flores Femat.

En el año 2010, el Lic. Juan Manuel Flores Femat toma la titularidad de la Notaría Pública No. 49, quedando el Lic. José Manuel Flores Risso como supernumerario, y el Lic. José Luis Padilla González como Director de Consorcio Femat, continuando el Lic. Jorge Fernando Flores Femat con el área de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional.

II.1.1. Misión

Brindar servicios legales integrales de la más elevada calidad profesional, teniendo como meta realizar nuestro trabajo con la mayor eficiencia, de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes.

II.1.2. Visión

Desarrollar posibilidades jurídicas diversas, que nos permitan brindar servicios integrales, líderes en la estrategia jurídica fiscal, administrativa y corporativa, donde lo más importante es proveer de asesoría y asistencia legal a empresas o personas físicas que lo requieren.

II.1.3. Servicios que ofrece

Entre los principales servicios ofrecidos se encuentran los siguientes:

Fiscal

- Asesoría.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Atención.
 - Juicio de Nulidad.
 - Juicio de Amparo Directo.
 - Juicio de Amparo Indirecto.
 - Juicio de Amparo en Aplicaciones de Créditos Fiscales y cuotas compensatorias.
 - Recursos de Revocación.
 - Recursos de Inconformidad.
 - Devoluciones de Impuestos.

Administrativo

- Asesoría y Defensa ante Autoridades e Instancias Gubernamentales.

Seguridad Social

- Previsión Social.
- Asesoría.
- Resolución de Consultas (Ley del Seguro Social e Infonavit).
- Integración del Salario para efectos de Cotización.
- Asesoría en Grados de Riesgo.
- Recursos de Inconformidad contra créditos del IMSS.
- Juicios ante el Tribunal Fiscal de la Federación y Poder Judicial.
- Auditorías y Dictámenes de Seguridad Social.
- Proyección Fiscal de Sueldos y Salarios, Reglamento Interior de Trabajo etc.
- Relaciones Colectivas de Trabajo (Negociaciones Efectivas).

Laboral

- Asesoría.
- Contratos Individuales de Trabajo.
- Asesoría Medición de Impacto Económico y Negociación de Contratos Colectivos de Trabajo.

- Defensa Laboral.
- Negociaciones Colectivas de Trabajo.
- Auditorías Laborales.
- Terminación de las Relaciones de Trabajo.

Penal

- Asesoría.
- Juicios de Materia Penal.

Desarrollo Organizacional

- Asesoría.
- Clima Laboral.
- Cambio Organizacional.
- Análisis de Puestos.
- Cultura Organizacional.
- Evaluación del Desempeño.
- Plan de Sucesión o Reemplazo.
- Desarrollo Gerencial y Mandos Medios.
- Desarrollo de Proyectos.
- Manual de Comunicación.
- Comunicación Organizacional.

Recursos Humanos

- Asesoría de Recursos Humanos.
- Nóminas.
- Cursos de Capacitación.
- Asesoría y Elaboración de Nóminas.
- Planeación de Sueldos y Salarios.
- Servicios al Personal.
- Motivación.
- Seguridad Industrial.

- Ecología.
- Selección y Contratación.
- Auditorías de Recursos Humanos.

Anteriormente se observaron todos los servicios que ofrece la consultoría actualmente donde cabe recalcar que los servicios antes mencionados sólo son servicios de asesoría, a continuación se presenta la definición del problema que se abordará en el siguiente caso práctico.

II.2. Definición del Problema

Este trabajo propone analizar la propuesta de la implementación, alianza o adquisición de los diferentes productos que ofrece el outsourcing para el Consorcio Femat, como estrategia para la ampliación de sus servicios a ofrecer y aumentar su participación en el mercado. Al tener la primera entrevista con el Director General de Consorcio Femat se encontró que la empresa ha estado en una etapa de confort ya que a lo largo de los últimos años la empresa no ha tenido un crecimiento potencial que se haya visto reflejado en sus ingresos o en su crecimiento de clientes. Consorcio Femat es una empresa consolidada en el ámbito de los servicios de Capital Humano en el entorno local y regional, con una cartera amplia de usuarios de los diferentes servicios de consultoría donde principalmente se han destacado Capacitación y Desarrollo Organizacional, sin considerar por el momento los servicios que el outsourcing puede ofrecer, siendo esto una oportunidad para la empresa por las condiciones que prevalecen y la demanda de estas estrategias.

En la propuesta se enfatizará en las posibilidades de subcontratación de servicios. Este proyecto también busca identificar las implicaciones que podría tener el uso de esta estrategia en otros ámbitos de la organización. Captar un mayor segmento del mercado y aumentar los servicios de los clientes actuales con la prestación de esta estrategia empresarial.

III. Objetivos

III.1. Objetivo General

Desarrollar un plan estratégico para que Consorcio Femat incorpore servicios de outsourcing con enfoque a la Gestión de Recursos Humanos, con el fin de ampliar su gama de servicios.

III.2. Objetivos Específicos

- a) Identificar cuáles de los servicios de outsourcing son susceptibles para que sean ofrecidos por consorcio Femat.
- b) Determinar cuáles son los requerimientos que consorcio Femat necesita cubrir para ofrecer los servicios de outsourcing.
- c) Definir las estrategias para que consorcio Femat tenga la capacidad de ofrecer servicios de outsourcing.

IV. Justificación

La realización de este proyecto servirá para que Consorcio Femat evalúe la opción de poder implementar diferentes productos de outsourcing que se ofrecen en la Ciudad de Aguascalientes, y tenga una estrategia ampliamente competitiva de poder utilizar estos servicios acorde a las necesidades de sus clientes.

En términos generales el presente proyecto podrá resolver las incógnitas que se plantean los empresarios de saber si implementar este tipo de servicios es costeable para la empresa.

Al analizar la estrategia de la implementación de este proyecto se observó que la empresa tiene la necesidad de hacer un despacho más formal y organizado que atienda a las necesidades que imperan actualmente en el mercado en lo que a

servicios de Capital Humanos se refiere, esto mediante la innovación, preparación en conocimientos, mejora de procesos, tecnología y competitividad para así eficientar sus procesos y poder ampliar el panorama y adecuarlo el objetivo general.

Las empresas hoy en día están evolucionando de una manera muy rápida por lo que se debe evolucionar a la par de ellas o aún mejor estar un paso adelante ya que cada vez hay más competencia y una de las estrategias para poder ser competitivo en el mercado es la implementación del outsourcing dentro de la consultoría para poder ofrecer soluciones más efectivas a su cartera de clientes e incrementar la misma.

No obstante que el outsourcing ha ido en aumento en México y en el mundo, algunas empresas no han considerado como parte de sus procesos una evaluación sistemática de las alternativas del outsourcing y los beneficios que este esquema les ofrece. Particularmente la subcontratación de servicios es una estrategia escasamente considerada por las la mayoría de las empresas en México.

V. Delimitación y Alcances

El consorcio en el que se desarrollará el caso práctico, tiene sus oficinas en la ciudad de Aguascalientes, Ags., cabe mencionar que el consorcio cuenta con una cartera de clientes fuera del estado, aunque por cuestiones de estrategia el alcance que se manejará en este trabajo se encuentra limitado solamente en la ciudad de Aguascalientes, Ags.

El contacto directo de la empresa es el Director de Desarrollo Organizacional, por lo que se puede tener acceso a información valiosa para la realización del caso práctico, aunque se tienen limitantes en cuanto a información que el consorcio catalogue de carácter confidencial.

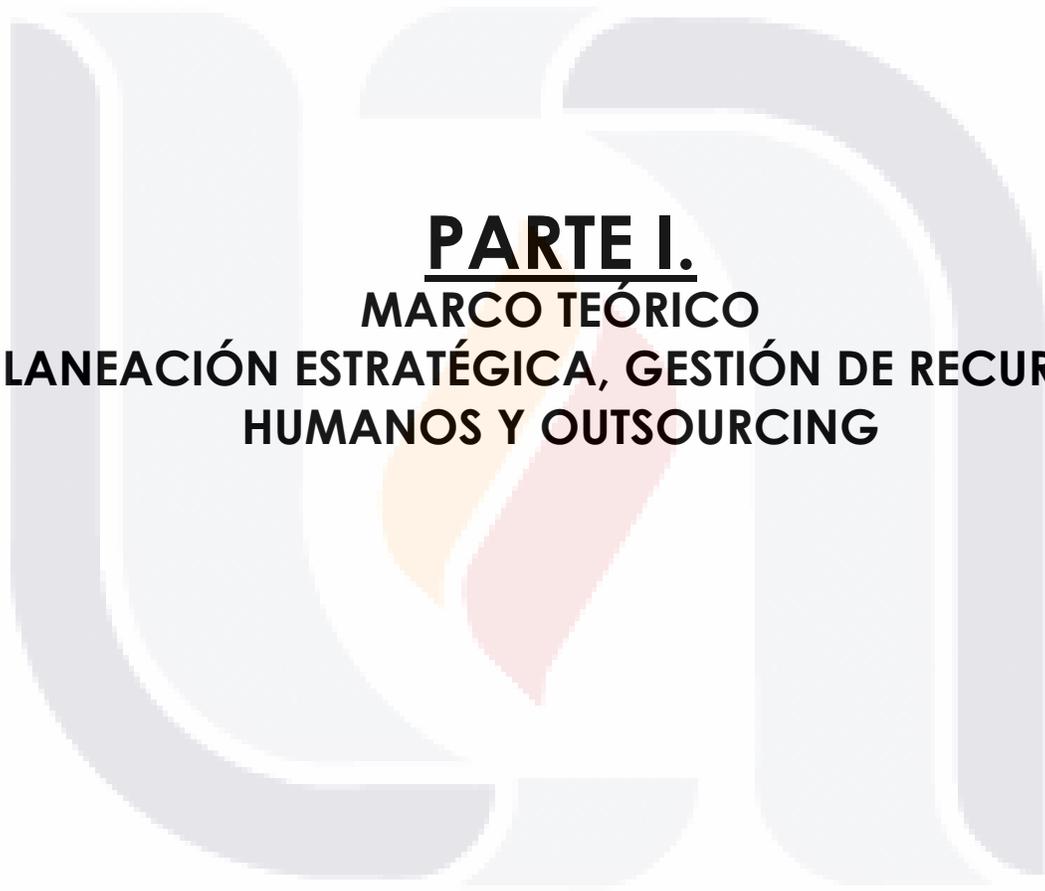
VI. Organización del Trabajo

El Trabajo que se está presentando se integra en tres partes y seis capítulos. En la primera parte se desarrolla todo el fundamento teórico el cual sustenta la propuesta del caso práctico. Integrando la primer parte se encuentran los cuatro primeros capítulos (Capítulos 1, 2 y 3), los cuales se desarrollan partiendo de lo general a lo particular para poder clarificar la información teórica que se aborda en el caso práctico la cuál ayuda a desarrollar la estrategia planteada en el objetivo de una manera adecuada y así poder identificar todos los factores que conlleva la misma.

En la segunda parte se describe claramente la metodología para el diseño del plan estratégico para la empresa, en el cuál se integran los dos últimos capítulos (Capítulos 4, 5 y 6), donde se mencionan los diferentes diseños metodológicos comprendidos para la recolección de información, con estas metodologías se logró la obtención de información muy valiosa para poder analizar y evaluar dicha información y así obtener los mejores criterios para realizar un informe con los resultados encontrados y todas las observaciones que se pudieron captar.

Dentro de la tercera parte se desarrolla la propuesta de estrategia que la empresa debe emplear, mencionando detalladamente diversas recomendaciones para poder ser implementadas por el consorcio, proporcionando técnicas para dar seguimiento y poder evaluar las propuestas y recomendaciones aportadas, todo lo anterior con la finalidad del cumplimiento de los objetivos antes planteados.

Por último, se desarrollan las conclusiones obtenidas del caso práctico, dando respuesta al objetivo general y objetivos específicos.



PARTE I.
MARCO TEÓRICO
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, GESTIÓN DE RECURSOS
HUMANOS Y OUTSOURCING



INTRODUCCIÓN A LA PARTE I

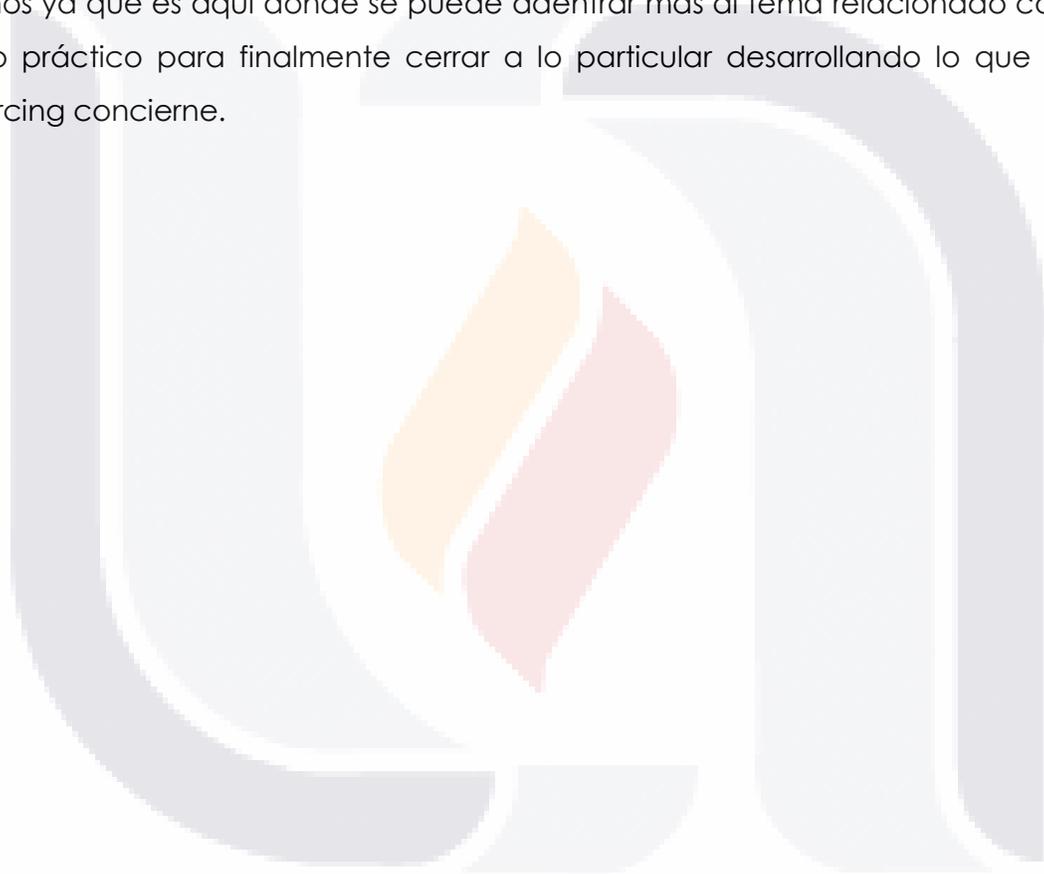
En esta parte se muestran los fundamentos teóricos, partiendo de lo general a lo particular, primeramente la administración en general donde se mencionan los autores principales que revolucionaron la administración y las diferentes maneras de ver la misma, se describen los pasos del proceso administrativo del cual la mayoría de los autores manejan solo cuatro procesos, en este caso se tomaron los cinco procesos que menciona Koontz (2008) empezando con Planeación, enfocándose más en planeación estratégica ya que la implementación de este caso práctico es una estrategia para la empresa, después se habla de organización e integración de personal, finalizando con los procesos de dirección y control. Posteriormente se habla de la Gestión de Recursos Humanos donde se plasma una idea en general de lo que es este departamento y sus funciones principales destacando las funciones relacionadas con la gestión del personal y las relacionadas con la administración. Por último se menciona lo referente al outsourcing, donde se muestra todo lo referente a esta estrategia de negocio.



Figura 1. Estructura del Marco Teórico

Fuente: *Elaboración propia*

En la figura 1 se presenta la relación que existe entre los tres factores mencionados donde la Administración es la base fundamental aplicándose en Recursos Humanos y por último la Gestión de Recursos Humanos propicia en el outsourcing un servicio a ofrecer. Aplicando el marco teórico como lo muestra la figura anterior, se puede obtener la información necesaria para el caso práctico ya que se está partiendo de lo general en cuanto a la administración y todo lo que conlleva, posteriormente desarrolla lo referente a la Gestión de Recursos Humanos ya que es aquí donde se puede adentrar más al tema relacionado con el caso práctico para finalmente cerrar a lo particular desarrollando lo que al outsourcing concierne.



CAPITULO 1. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: PLANES ESTRATÉGICOS

En este capítulo se presentan los fundamentos teóricos de la administración estratégica partiendo de la administración en general donde se mencionan los principales autores que revolucionaron la administración y las diferentes maneras de ver la misma, posteriormente se describen los pasos del proceso administrativo para dar sustento a la planeación estratégica eje central del objeto de estudio del caso práctico.

1.1. Generalidades de la Administración

Koontz y Weihrich definen Administración como el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente. Esta definición básica la amplían de la siguiente manera:

Como gerentes, las personas realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar el personal, dirigir y controlar.

- La administración se aplica a cualquier tipo de organización
- También se aplica a los gerentes de todos los niveles organizacionales.
- La meta de todos los gerentes es la misma: crear un superávit.
- La administración se ocupa de la productividad, lo que implica efectividad y ciencia. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008)

Algunos autores definen a la administración o al proceso administrativo de la siguiente manera:

- Fritz Mostern Marx. La Administración es “toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad objetiva, es el orden sistemático de acciones y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un

propósito, previendo los obstáculos que pueden surgir en el logro del mismo. Es la acción de dirección y supervisión del trabajo y del uso adecuado de materiales y elementos para realizar el fin propuesto con el más bajo costo de energía, tiempo y dinero"

- George R. Terri, remitiéndose a Henry Fayol, define la Administración como, un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, dirección, ejecución y control del trabajo mediante el empleo de personas y recursos de diversa índole".
- Herbert A Simon, define la administración como "acción humana, racional y cooperativa para llegar a determinados objetivos"
- Robert McNamara. La Administración "es el medio por el cual pueden ser racionalmente organizados y extendidos al conjunto del cuerpo social los cambios sociales tecnológicos y políticos".

Podemos observar que los autores mencionan diferentes definiciones de administración unos con enfoque más a lo humanista y otros a los recursos empleados y acciones que se realizan en los mismos tomando en cuenta los pasos del proceso administrativo.

La administración es el proceso mediante el cual se planean, organizan, direccionan y controlan los Recursos Humanos, materiales, financieros y tecnológicos adecuadamente con la finalidad de obtener los mejores resultados.

La administración ha tenido una evolución que ha ido incrementándose al pasar de los años iniciando con autores como Taylor y Fayol que implementaron la administración y le dieron un enfoque diferente, en el cuál pudieron observar que la gente era más productiva mediante una serie de experimentos que realizaron y posteriormente se le dio un enfoque más humano donde veían que no sólo la cuestión monetaria era un motivador de las personas si no que buscaban más una satisfacción personal para poder realizar su labor adecuadamente.

1.1.1. Frederick Taylor – Administración Científica

Dentro de la historia de la administración es posible citar a Frederick Taylor, nombrado el padre de la administración científica, quién abandonó sus estudios para iniciarse como aprendiz de maquinista ascendiendo rápidamente concluyendo sus estudios mientras estudiaba por las noches. El haber iniciado desde los niveles más bajos le dio la oportunidad de aprender de primera mano los problemas de los trabajadores y ver las posibilidades más viables para mejorar la calidad de la administración.

Los principios fundamentales que Taylor vio subyacentes al enfoque científico son los siguientes:

- Reemplazar las reglas de dedo con la ciencia (conocimiento organizado)
- Obtener armonía, más que discordia, en la acción de grupo
- Lograr la cooperación de los seres humanos, más que el individualismo caótico
- Trabajar para obtener la producción máxima, más que una producción restringida
- Desarrollar a todos los trabajadores al mayor grado posible para su propia prosperidad y la de la compañía (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008)

Koontz, Weihrich y Cannice citan a Henry Fayol mencionando que es el padre de la administración moderna quién identificó una amplia necesidad de principios y enseñanza administrativa. Identificó sus principios, a los cuales clasifico como flexibles, no absolutos y útiles sin importar las condiciones cambiantes, algunos de los principios son los siguientes:

- Autoridad y Responsabilidad. Sugiere que la autoridad y la responsabilidad están relacionados, y que la segunda es consecuencia de la primera. Ve la autoridad como una combinación de factores oficiales, derivados de la posición del gerente y factores personales.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Unidad de mando. Los empleados deben recibir órdenes de un solo superior.
 - Cadena de escala. Para Fayol esto es como una cadena de superiores, desde las posiciones más altas hasta las más bajas.
 - Espirit Corps. Éste es el principio de la unión hace la fuerza, así como una extensión del principio de unidad de mando, resalta la necesidad del trabajo en equipo y la importancia de la comunicación para obtenerla. (Koontz, Wehrich, & Cannice, 2008)

Dentro de la administración científica Taylor desarrollo sus principios de la administración los cuales son relevantes dentro de la misma ya que nos dicen que en toda empresa debe de haber una autoridad esa misma autoridad por ende debe manejar cierta responsabilidad y cualquier cargo que tenga autoridad dentro de la empresa va a estar con cierta responsabilidad según la autoridad que posea, mencionando también la importancia de que sólo debe de existir una persona que de las ordenes es imposible poder administrar efectivamente si no existe una unidad de mando bien definida donde también exista jerarquía para saber quién tiene mayor autoridad sobre otras personas y a quién en su debido momento se le deben de rendir cuentas, todo lo anterior mediante un enfoque de trabajo en equipo donde se tenga en mente que dos cabezas piensan mejor que una para desarrollar personas que trabajen en equipo eficazmente.

1.1.2. Administración Efectiva

Elton Mayo junto con F.J Rothlisberger realizaron diversos experimentos en la planta Hawthorne de la Western Electric Company, al realizar un estudio de iluminación y otras condiciones sobre los trabajadores y su productividad encontraron que la productividad mejoraba cuando la iluminación aumentaba o disminuía para un grupo de prueba, los investigadores estuvieron a punto de declarar el experimento un fracaso, sin embargo, Mayo y sus colegas decidieron continuar con la investigación.

Observaron que cambiar la iluminación para el grupo de prueba, modificar los periodos de descanso, recortar los días de trabajo y diversos sistemas de pago de incentivos no parecían explicar los cambios en la productividad.

Fue entonces cuando llegaron a la conclusión de que otros factores eran responsables, en general encontraron que la mejoría en la productividad se debía a factores sociales como la moral, las relaciones satisfactorias entre los miembros de un grupo de trabajo (un sentido de pertenencia) y administración efectiva, un tipo de administración que toma en cuenta el comportamiento humano, en especial el comportamiento de grupo y lo atiende a través de habilidades interpersonales como motivación, asesoramiento, dirección y comunicación. Éste fenómeno, que surge básicamente de que las personas sean notadas se ha llamado el efecto Hawthorne. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008)

Como se menciona anteriormente Elton Mayo fue el precursor en la teoría de la administración con enfoque humanista ya que para los trabajadores en general los reconocimientos materiales o monetarios no son suficientes para lograr un excelente desempeño laboral, él pudo descifrar que las personas necesitan diferentes impulsores para realizar su trabajo adecuadamente que van más allá de los que se conocían, los cuales pueden llegar a motivarlos y hacerles un bienestar personal para posteriormente poder desarrollarse laboralmente de una manera adecuada y así poder cumplir con los objetivos que establece la organización.

1.2. Enfoque del Proceso Administrativo

La administración es el pilar fundamental dentro de una organización ya que permite tener un excelente funcionamiento de la misma mediante sus procesos generales, la mayoría de los autores manejan cuatro procesos principales Planeación, Organización, Dirección y Control aunque algunos autores tales como Koontz Weihrich y Cannice manejan cinco agregando Integración de personal en sus procesos como lo muestra la siguiente imagen. (fig. 2).



Figura 2. Procesos principales de la administración

Fuente: *Elaboración propia*

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar recursos financieros, físico, humanos y de información para lograr metas. Los administradores supervisan el uso de todos estos recursos en sus respectivas empresas. Todos los aspectos de trabajo de un administrador están interrelacionados. De hecho es probable que durante el curso de un día un administrador participe en cada una de estas actividades (Griffin & Ebert, 2005). Koontz, Weihrich y Cannice mencionan que las funciones de los gerentes proporcionan una estructura útil para organizar el conocimiento administrativo.

No se han presentado nuevas ideas, descubrimientos de investigación o técnicas que no puedan colocarse con facilidad en las clasificaciones de planear, organizar, integración de personal, dirigir y controlar. Koontz, Weihrich y Cannice esquematizan al proceso administrativo bajo un enfoque sistémico de la siguiente manera (fig. 3):

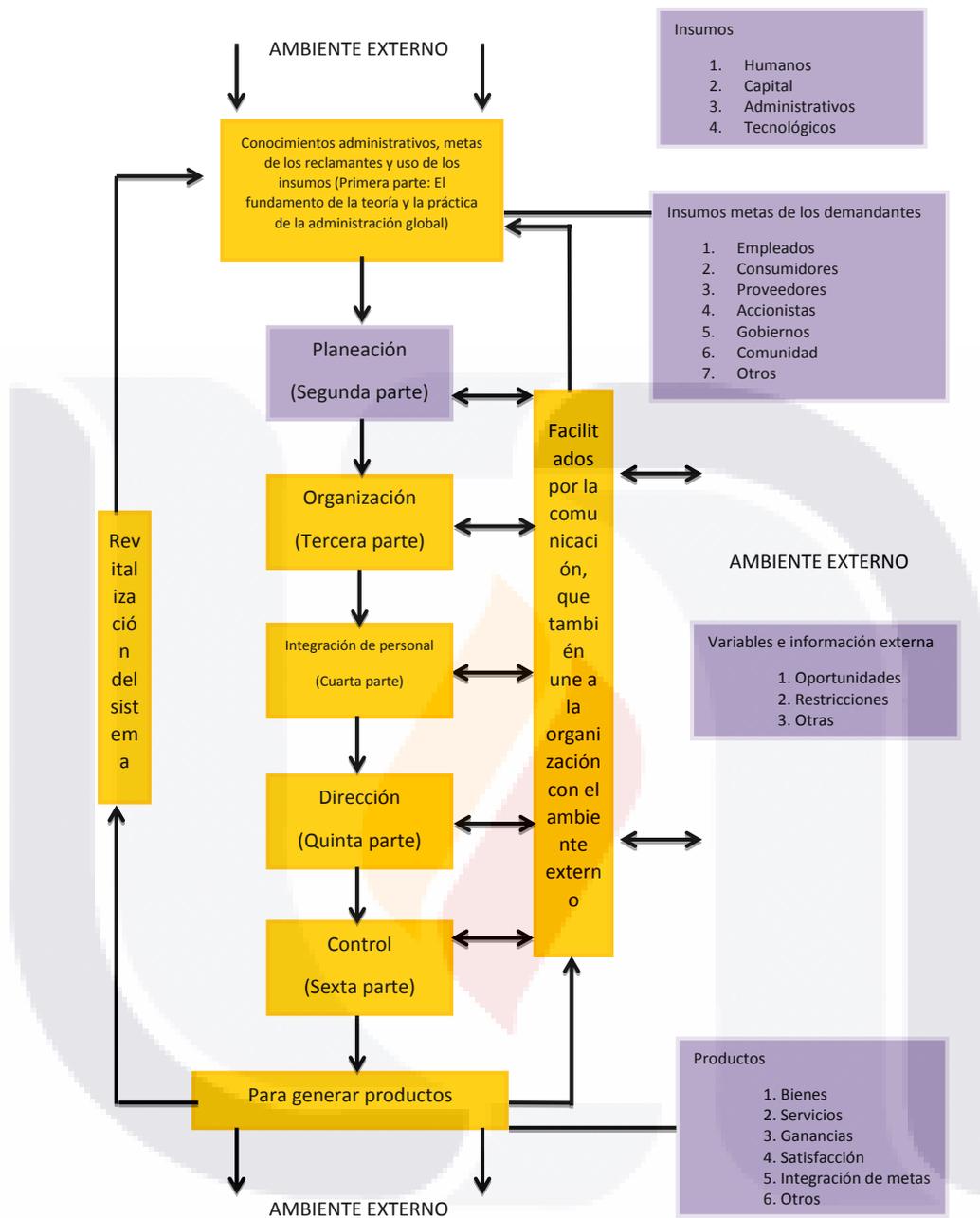


Figura 3. Enfoques de sistemas de la administración
 Fuente: (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008).

En la figura anterior (fig. 3) podemos observar los diferentes enfoques que se pueden aplicar dentro del proceso administrativo donde se incluye el proceso de integración de personal basándose en las cinco etapas del proceso que mencionan Koontz, Weihirich & Cannice, los cuáles nos indican que existen

diferentes factores tanto internos como externos que contribuyen a un proceso donde se determinan claramente los insumos necesarios junto con las variables y la información externa necesaria, todo lo anterior para la obtención de los productos planeados.

1.2.1. Planeación

Dentro de los procesos administrativos el primer proceso es planeación el cuál es muy importante ya que es el que dará el rumbo al proyecto establecido por medio del cual se fijarán los planes de hacia dónde quiere llegar la empresa y cuáles serán los objetivos principales de la misma.

Planear incluye seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones para lograrlas; requiere toma de decisiones, es decir, elegir proyectos de acción futuros de entre alternativas, hay varios tipos de planes yendo de propósitos y objetivos generales, a las acciones más detalladas a seguir, como ordenar un tornillo especial de acero inoxidable para un instrumento, o contratar y capacitar trabajadores para una línea de ensamble. No existe un plan verdadero hasta que se tome una decisión, el compromiso de Recursos Humanos o materiales. Antes de tomar una decisión, todo lo que existe es un estudio de planeación, un análisis o una propuesta; no hay un plan real. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008)

Como se mencionó anteriormente en el proceso de planeación existen diferentes tipos de planes. Según lo mencionado por Koontz en su libro de administración, los planes pueden ser clasificados como:

- La **misión o propósito**. Identifica el propósito básico, función o tareas de una empresa o dependencia o cualquier parte de ellas. Todo tipo de operación organizada tiene, o al menos debería tener, si es que tiene sentido, una misión o propósito.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- **Objetivos o metas.** Son los fines hacia los cuales se dirige la actividad. Representa no sólo el punto final de la planeación, sino el fin que la organización, la integración, la dirección y el control están dirigidos.
 - **Estrategias.** Son la manera de determinar los objetivos básicos a largo plazo dentro de una empresa y la implementación de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas.
 - Las **políticas.** También podrían ser planes, ya que son declaraciones o entendimientos generales que guían o canalizan el pensamiento en la toma de decisiones. No todas las políticas son “declaraciones” a menudo sólo están implícitas a las acciones de los gerentes.
 - Los **procedimientos.** Son planes que establecen un método de manejo necesario para actividades futuras. Son consecuencias cronológicas de acciones requeridas; son guías para la acción más que para pensar y detallan la manera precisa de cómo deben realizarse ciertas actividades.
 - Las **reglas.** Establecen acciones específicas necesarias, o falta de acción, las cuales no permitirán que existan desviaciones. Por lo común son el tipo de plan más simple. La finalidad de la regla es reflejar una decisión gerencial de que cierta acción debe o no seguirse.
 - Los **programas.** Son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado; por lo común cuentan con presupuesto designado a ello.
 - Un **presupuesto.** Es un informe de los resultados esperados, lo cual se expresa en términos numéricos, se le puede llamar plan “cuantificado”. El presupuesto puede expresarse en términos financieros, en términos de

horas laborables, unidades de producción, u horas máquina, o en cualquier término numéricamente conmensurable. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008)

Con base en lo anterior, puede definirse los pasos para la planeación como se muestran en el siguiente esquema (fig. 4):

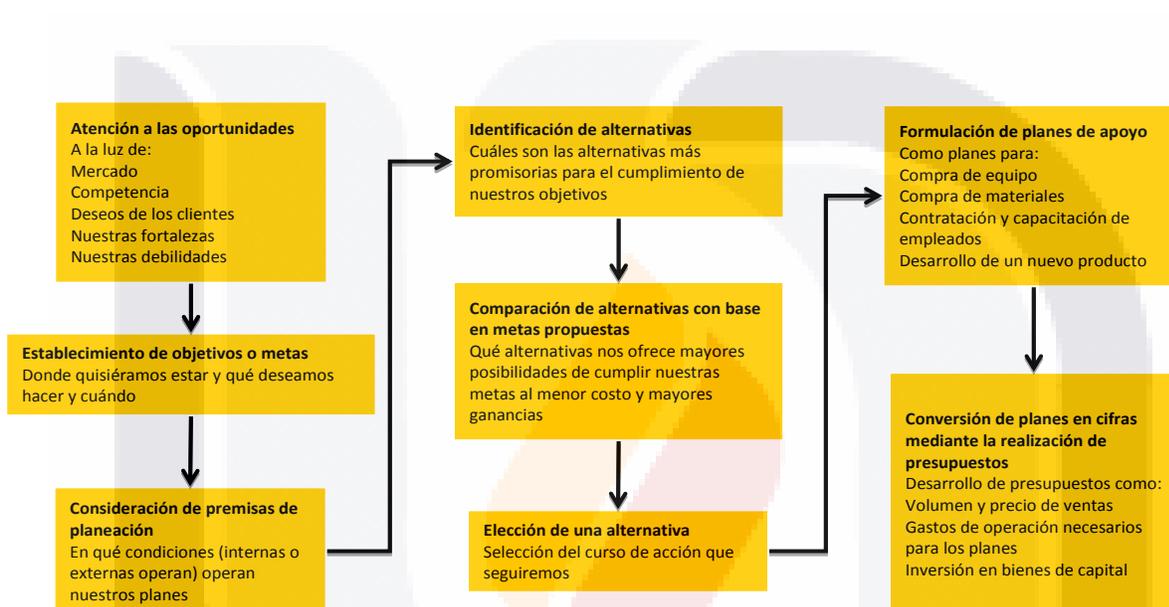


Figura 4. Pasos para la Planeación

Fuente: Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008

Como se observa en la figura anterior (fig. 4), se desglosan los pasos para una planeación efectiva, atendiendo las oportunidades que se presentan en el mercado, mediante el establecimiento de metas y objetivos que permitan realizar las premisas de las condiciones internas y externas, evaluando las metas propuestas para elegir de las mismas, la mejor alternativa mediante planes de apoyo para el desarrollo de las propuestas ideales dentro del proceso.

1.2.2. Organización

Es la parte de la administración que incluye el establecimiento de una estructura intencional de roles para que las personas desempeñen en una organización, como se puede observar en la siguiente figura 5. Es intencional en el sentido de asegurarse que todas las tareas necesarias para lograr las metas son asignadas y, se espera sean asignadas a las personas que mejor pueden realizarlas. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008)

El propósito de una estructura de organización es ayudar a crear un ambiente para el desarrollo humano. Es, entonces, una herramienta administrativa y no un fin en sí mismo. Aunque la estructura define las tareas a realizar, los roles así establecidos también se deben diseñar a la luz de las habilidades y motivaciones de las personas disponibles.

Diseñar una estructura de organización efectiva no es tarea gerencial fácil. Se enfrentan muchos problemas para hacer que las estructuras se ajusten a las situaciones, incluye definir los tipos de trabajos que deben realizarse y encontrar a las personas que lo hagan. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008)

En la siguiente figura (fig. 5), se puede observar el proceso de organización tomando en cuenta principalmente los objetivos de la empresa donde se clasificarán las actividades requeridas para destinar los recursos necesarios, los cuales serán propuestas al personal indicado, el cual coordinará estos recursos mediante la integración de los mismos para poder obtener una dirección y un control adecuados.

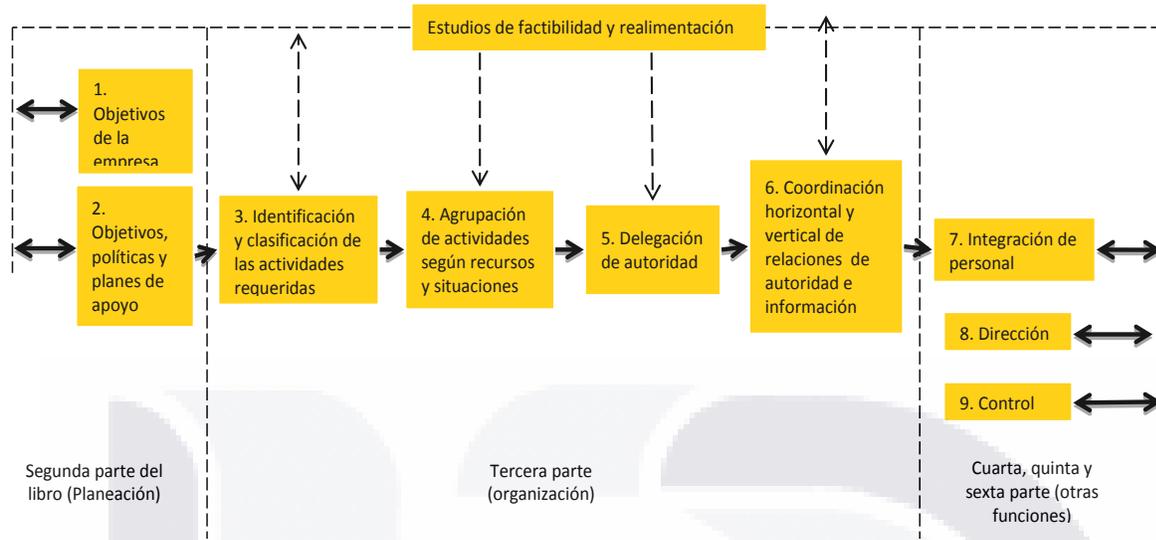


Figura 5. Procesos de Organización

Fuente: Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008

Dentro de las organizaciones podremos encontrar organización formal e informal:

Organización Formal

Organización formal significa la estructura de roles en una empresa formalmente organizada. Sin embargo, describir una organización como formal no significa que hay algo inherentemente flexible o que algo lo confina de manera indebida. Si un gerente ha de organizarse bien, la estructura debe aportar un ambiente en el que el desempeño individual, tanto presente como futuro, contribuye con mayor efectividad a las metas del grupo.

La organización formal debe ser flexible y tener lugar para el razonamiento, la utilización beneficiosa de talentos creativos y el reconocimiento de gustos y capacidades individuales en la más formal de las organizaciones. No obstante el esfuerzo individual en una situación de grupo se debe canalizar hacia las metas del grupo y las organizaciones. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008)

Organización Informal

Una organización informal es como cualquier actividad personal conjunta sin un propósito conjunto consciente, aunque contribuye a resultados conjuntos. Es

mucho más fácil pedir ayuda a alguien quién usted ya conoce en persona en relación con un problema organizacional, aun cuando él o ella pertenezcan a otro departamento, que alguien a quién solo conoce de nombre o de organigrama.

La organización informal es una red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre sí. Así las organizaciones informales (que no aparecen en el cuadro de organización) podrían incluir al taller de máquinas, los asignados al sexto piso, el grupo que juega boliche el viernes por la noche y los que se reúnen a tomar café por las mañanas. (Koontz, Wehrich, & Cannice, 2008)

Dentro de todas las organizaciones se encuentran organizaciones legalmente constituidas donde se establece claramente el organigrama de los roles que se asignan a cada miembro de la empresa y otras donde su estructura es totalmente informal y suele haber flujo de información entre los diferentes roles de la empresa por afinidad en diferentes áreas y no precisamente de su mismo equipo de trabajo enseguida tanto la organización formal e informal se complementan por lo que es importante identificarlas para la mejor dirección de las mismas.

Departamentalización

Dentro del proceso de organización se encuentra la departamentalización, la cual nos muestra diferentes tipos de departamentalización usados por las empresas, esto no significa que las empresas forzosamente deben adaptar algún tipo de departamentalización establecido, sino que deben basarse en las necesidades de la empresa, las departamentalizaciones más comunes son las siguientes:

- Departamentalización Funcional.
- Departamentalización por territorio o geografía.
- Departamentalización por grupo de clientes.
- Departamentalización por productos.

- Organización matricial. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008)

Husenman menciona en su libro El plan de empresa: cómo planificar la creación de una empresa, que un puesto de trabajo puede definirse de muchas maneras, pero esencialmente puede hacer uso de dos formas diferentes y complementarias:

- Definir las funciones o tareas que debe realizar la persona que lo ocupe.
- Definir los resultados finales que debe conseguir.

La definición de tareas/funciones es una descripción de todo lo que el ocupante del puesto debe hacer o de lo que se hace responsable. (Husenman, 1997)

La departamentalización funcional es agrupar las actividades de acuerdo a las funciones de una empresa, incluye lo que las empresas hacen por lo común. Dado que todas emprenden la creación de algo útil y deseado por otros, las funciones empresariales básicas son producción (crear utilidad o agregar utilidad a un producto o servicio), vender (encontrar usuarios, pacientes, clientes, estudiantes o miembros que acordarán aceptar el producto o servicio a un precio o por un costo) y financiar (reunir y cobrar, guardar y gastar los fondos de la empresa). La departamentalización es la base de más amplio uso para organizar actividades y está presente en algún nivel de la estructura de la organización en cada empresa. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008)

La departamentalización basada en el territorio es común en empresas que operan en áreas geográficas amplias. En este caso puede ser importante que las actividades en un área o territorio determinado sean agrupadas o asignadas a un gerente. Aunque la departamentalización territorial es especialmente atractiva para empresas de gran escala u otras compañías cuyas actividades tienen una gran dispersión física o geográfica, una planta que sea local en sus actividades puede asignar al personal de su departamento de seguridad sobre una base territorial. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008)

La departamentalización por grupo de clientes es agrupar las actividades para que reflejen un interés principal en los clientes, es común una variedad de empresas. Los clientes son la clave para la forma de agrupar las actividades cuando cada grupo de clientes es administrado por un jefe de departamento. El departamento de ventas industriales de un mayorista que también vende a detallistas es un buen ejemplo. Los propietarios de empresas y sus gerentes con frecuencia disponen las actividades sobre esta base para atender los requisitos de grupos de clientes bien definidos. (Koontz, Wehrich, & Cannice, 2008)

La departamentalización por productos agrupa actividades sobre la base de productos o líneas de productos, se ha vuelto una práctica común en empresas de líneas múltiples a gran escala puede verse como un proceso de evolución. Por lo común, las empresas que adoptan este tipo de departamentalización estaban organizadas por funciones. Esta estructura permite a la alta gerencia delegar a un ejecutivo de división de autoridad extensa sobre las funciones de manufactura, ventas servicio e ingeniería que se relacionan con un producto o línea de productos determinados y obtener un grado considerable de responsabilidad de utilidades de cada uno de estos gerentes. (Koontz, Wehrich, & Cannice, 2008)

La departamentalización de organización matricial, de rejilla o administración de proyecto o producto. Sin embargo, una administración de proyecto pura no implica una rejilla o matriz. La esencia de la organización matricial normalmente es la combinación de patrones de departamentalización funcionales y de proyecto o producto en la misma estructura de organización. (Koontz, Wehrich, & Cannice, 2008)

Existen diferentes tipos de departamentalización los cuales no mencionan en específico en qué tipo de empresa se deben de utilizar, cada empresa puede utilizarla en base a sus necesidades, debe realizar un análisis de que departamentalización le conviene manejar para poder ser más productiva y cumplir con sus objetivos y en la práctica se pueden detectar organigramas que integran diferentes tipos de departamentalización.

Establecimiento de Jerarquías

Cabe mencionar que en un trabajo mientras haya mayor responsabilidad y mayor autoridad dan como resultado mayor jerarquía y esto impacta directamente en un incremento salarial.

Después de que los trabajos han sido especializados apropiadamente y agrupados en departamentos que pueden administrarse, el siguiente paso en la organización es establecer la jerarquía de toma de decisiones. Es decir, los administradores definir explícitamente las relaciones de reporte entre los puestos, de manera que todos sepan quién tiene la responsabilidad de las diversas decisiones y operaciones. La meta es representar cómo es la estructura y estabilizar el marco organizacional de manera que todos trabajen en conjunto para lograr los objetivos comunes. Las compañías varían mucho en la manera en que manejan la delegación de tareas, responsabilidad y autoridad. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008)

Otra cuestión importante que debe considerarse acerca de la organización es; ¿quién toma cuáles decisiones? La respuesta casi nunca se enfoca sobre un individuo o incluso sobre un pequeño grupo. La respuesta más adecuada usualmente se refiere a la jerarquía en la toma de decisiones.

En términos generales, el desarrollo de esta jerarquía resulta de un proceso de tres pasos.

1. Asignación de tareas: determinar quién puede tomar las decisiones específicas cuando debe hacerse esto.
2. Realización de tareas: Implementar las decisiones que han sido tomada.
3. Distribución de la autoridad: Determinar si la organización debe centralizarse o descentralizarse. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008)

1.2.3. Integración de Personal

Como se mencionó anteriormente la mayoría de los autores no incluyen dentro de las etapas del proceso administrativo, la integración del personal ya que lo incorporan dentro del proceso de organización y no se le da la importancia necesaria. En este caso se tomó el criterio de Harold Koontz ya que se considera muy importante este proceso para el buen desarrollo teórico y práctico del caso expuesto.

La integración de personal afecta la dirección y el control. Por ejemplo, gerentes bien capacitados crean un ambiente donde las personas, al trabajar en grupos, pueden lograr los objetivos de la empresa, y al mismo tiempo alcanzar sus metas personales. En otras palabras, la integración de personal apropiada facilita la dirección. De igual modo, seleccionar gerentes de calidad afecta el control, por ejemplo al prevenir que muchas desviaciones indeseables se conviertan en problemas importantes. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008)

Dentro de las empresas el proceso de la integración es un proceso muy importante ya que la integración del factor humano debe de llevarse con un excelente dirección y control por parte de los altos mandos de la empresa, ellos son los responsables de que el funcionamiento del capital humano dentro de la empresa sea el más óptimo para la misma.

La integración de personal requiere un enfoque de sistema abierto. Se realiza dentro de la empresa, que a su vez está ligado al ambiente externo. Por tanto, factores internos de la compañía como políticas de personal, el clima organizacional y el sistema de recompensas se deben tomar en cuenta (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008)

Como se sabe la integración del personal se puede hacer internamente mediante promociones en la empresa lo que ayuda a la motivación del personal ya que ellos pueden detectar que al haber promociones pueden obtener un

meJOR puesto dentro de la empresa o también la integración puede ser externa con personal totalmente nuevo en la organización.

Requiere cubrir y mantener cubiertas las posiciones en la estructura de la organización. Esto se logra al identificar los requisitos de fuerza de trabajo; volver a inventariar a las personas disponibles; y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar y planear las carreras, compensar y capacitar o de otra forma desarrollar candidatos u ocupantes actuales de puestos para que las tareas se puedan cumplir con efectividad y eficiencia. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008)

El proceso de reclutamiento es de los procesos más importantes en el departamento de Recursos Humanos, ya que consiste en elegir a los candidatos más idóneos para cubrir algún puesto de nueva creación o una vacante ya existente, esto impacta directamente en la empresa ya que si no se contrata al personal adecuado difícilmente la organización podrá cumplir con sus objetivos planeados por lo tanto es importante tener un proceso de reclutamiento muy eficaz dentro de la organización.

1.2.4. Dirección

La administración y el liderazgo a menudo se consideran lo mismo. Si bien es cierto que el gerente más efectivo casi seguro será un líder efectivo, y que dirigir es una función esencial de los gerentes, hay más en administrar que sólo dirigir. Administrar incluye una planeación cuidadosa, establecer una estructura de organización que ayude a las personas a alcanzar metas e integrar personal a la estructura de la organización sea lo más competente posible. La medición y corrección de las actividades de la gente mediante el control es también una función importante de la administración. Sin embargo todas estas funciones gerenciales lograrán poco si los gerentes no saben cómo dirigir a las personas o comprenden los factores humanos de sus operaciones de tal forma que produzcan los resultados deseados. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008)

La función de dirigir se define como el proceso de influir en las personas para que contribuyan en las metas organizacionales y de grupo, es en ésta área que las ciencias del comportamiento hacen su mayor contribución a la administración. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008)

El dirigir es una tarea muy compleja, por lo que los altos mandos deben de tomar en cuenta que aunque hayan realizado una excelente planeación y organización, si no direccionan adecuadamente los planes establecidos, pueden terminar fracasando ya que no se cuenta con la motivación o liderazgo adecuado por parte del personal para poder realizarlos, o simplemente no hubo una buena comunicación para la implementación de los mismos.

Factores Humanos en la Administración

Si bien los objetivos de la empresa pueden diferir un tanto entre organizaciones, los empleados también tienen necesidades y objetivos que son especialmente importantes para ellos. A partir de la función de dirigir, los administradores ayudan a las personas a ver que pueden satisfacer sus propias necesidades y utilizar su potencial al contribuir a las metas de una empresa. Así, los administradores deben entender los roles asumidos por las personas y las individualidades y personalidades de la gente. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008)

Dentro de las organizaciones, es importante que la empresa tenga bien definidos sus objetivos y que los realice por medio de su personal, pero también es importante que la empresa tenga en cuenta que los empleados de igual manera tienen objetivos, los cuáles deben de ser apoyados por parte de la organización para el cumplimiento de los mismos.

Motivación

Dentro de las organizaciones es muy importante que el personal que labora dentro de la misma cuente con una motivación adecuada ya que la obtención de una remuneración por la realización de algún trabajo no es suficiente para tener al personal motivado la motivación va más allá de lo monetario, las

empresas deben conocer a su personal y saber qué es lo que los motiva e implementar diversas estrategias para su capital humano.

Los motivos humanos están basados en necesidades, ya sean sentidas consciente o inconscientemente. Algunas son necesidades primarias, como las necesidades fisiológicas de agua, aire, alimentos, sueño, y refugio. Otras necesidades se pueden considerar secundarias, como la autoestima, estatus, afiliación con otros, afecto, dar, logro y autoafirmación. Naturalmente, estas necesidades varían en intensidad y con el tiempo entre los individuos. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008)

La motivación es un término general que aplica a todo tipo de impulso, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfará esos impulsos y deseos e inducirán a los subordinados a actuar de la manera deseada. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008)

Liderazgo

Muchas personas manejan los términos de capacidad de dirigir y liderazgo como sinónimos, pero deben distinguirse uno del otro. De hecho puede haber líderes de grupos completamente desorganizados, pero sólo puede haber administradores como aquí se conciben, en las estructuras organizadas donde se crean esos roles. Separar el liderazgo de la capacidad de dirigir tiene importantes ventajas analíticas. Permite al liderazgo distinguirlo para su estudio sin la molestia de calificaciones relativas a la cuestión más general de dirigir. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008)

Las empresas necesitan líderes que tengan la capacidad de guiar a sus trabajadores a los ideales de la organización de una manera adecuada sin descuidar al capital humano y motivarlos continuamente.

El liderazgo es un aspecto importante en la administración, la capacidad de dirigir con efectividad es una de las claves para ser un administrador efectivo; también, emprender las otras actividades esenciales de administrar, hacer toda la tarea gerencial, tiene la importante misión de asegurar que un administrador será un líder efectivo. El liderazgo puede ser efectivo de acuerdo con la capacidad de seguir de las otras personas. En otras palabras la disposición de las personas a seguir es lo que hace líder a una persona. Liderazgo y Motivación están interconectados. Al entender la motivación podemos apreciar mejor lo que las personas quieren y por qué actúan como lo hacen. Los líderes no sólo responden a las motivaciones de los subordinados, sino los despiertan o reprimen por medio del clima organizacional que desarrollan. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008)

Comunicación

La comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, siendo la información comprendida por el receptor, formando base del modelo básico de la comunicación. El modelo se enfoca en el emisor, la transmisión y el receptor del mensaje. También lleva la atención al ruido que interfiere con la buena comunicación. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008)

La comunicación es un factor muy importante dentro de las empresas ya que si dentro de la misma fluye una excelente comunicación el trabajo se realizará de una manera efectiva dejando a un lado las barreras de la comunicación que pueden existir dentro de las organizaciones.

El propósito de la comunicación en una empresa es tener información disponible para actuar o facilitar los procesos de cambio, influir la acción hacia el bienestar de la empresa. La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas porque integra las funciones gerenciales. Especialmente la comunicación es necesaria para:

1. Para establecer y diseminar las metas de una empresa.
2. Desarrollar planes para su logro.

3. Organizar los Recursos Humanos y otros de la manera más eficiente y efectiva.
4. Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
5. Liderar, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas quieran contribuir.
6. Controlar el desempeño. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008)

Como se menciona anteriormente la dirección es un proceso mediante el cual se debe de influir de una manera positiva en las personas, un buen director debe tener impacto benéfico en su personal, los empleados difícilmente van a cumplir los objetivos si no cuentan con un buen líder que los dirija de la manera más adecuada tomando en cuenta que el personal debe ser motivado y liderado basándose en las necesidades que el personal requiere para sentirse en un ambiente agradable y así cumplir sus objetivos.

Por último se tomó en cuenta del proceso administrativo el control, ya que se debe tener un estricto control y apego en todos los procesos existentes en la empresa, esto para lograr una calidad total en cuanto a procesos y procedimientos establecidos durante la administración y así poder cumplir el objetivo principal de la organización.

Tipos de Administradores

Sabemos que todos los administradores planean, organizan, dirigen y controlan no todos tienen el mismo grado de responsabilidad para estas actividades. Así resulta útil clasificar a los administradores de acuerdo con sus áreas de responsabilidad. (Griffin & Ebert, 2005)

Niveles Administrativos: Los tres niveles básicos de la administración son; principal intermedio y de primera línea. La mayor parte de las empresas tienen administradores de nivel intermedio que principales, y más administradores de primera línea que de nivel intermedio. Tanto el poder de la administración como

el de la complejidad de sus tareas se incrementan conforme ascienden en la escala (Griffin & Ebert, 2005)

La sinergia que debe de existir dentro del proceso de dirección es un factor muy importante dentro de los planes establecidos, donde se debe contar con el personal adecuado para poder crear una motivación y excelente comunicación para finalmente dirigir todos los recursos necesarios exitosamente.

1.2.5. Control

Controlar es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los sucesos se conformen a los planes, mostrar dónde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregir desviaciones. En suma, controlar facilita el cumplimiento de los planes. Aun cuando planear debe preceder de control, los planes no se logran solos, estos guían a los gerentes en el uso de recursos para alcanzar metas específicas; entonces las actividades son examinadas para determinar si se conforman a los planes. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008)

Después de realizar los planes y ejecutarlos es muy importante mantener un control adecuado, para saber si vamos bien o no en cuanto a lo planeado, para poder realizar cambios y mejoras en dado caso que haya una desviación.

Las actividades de control generalmente se relacionan con la medición del logro. Algunos de los medios de control, como el presupuesto de gastos, registros de inspección y el registro de horas de trabajo perdidas, son bastante conocidos. Cada uno de ellos mide y cada uno muestra si los planes funcionan. Si las desviaciones persisten, su corrección es indicada. Pero ¿Qué es corregido? Actividades a través de personas. Nada puede hacerse, por ejemplo acerca de reducir residuos o comprar de acuerdo a especificaciones, o manejar devoluciones de ventas, a menos que alguien sepa quién es responsable de esas funciones. Obligar que los sucesos se conformen a los planes significa localizar a

las personas responsables de los resultados que difieren de la acción planeada y luego tomar los pasos necesarios para mejorar el desempeño. Así los resultados son controlados al llevar un registro de lo que las personas hacen. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008)

Como se muestra en la tabla 1 Münch Galindo y García Martínez mencionan que existen cuatro factores que deben ser considerados al aplicar el proceso de control:

Tabla 1. Controles utilizados

Cantidad	Tiempo	Costo	Calidad
Presupuestos	Estudios de tiempo	Presupuestos	Evaluación de la actuación
Estimaciones	Fechas límite	Costo por metro cuadrado	Pruebas psicológicas
Productos terminados	Programas	Costos estándar	Inspecciones visuales
Unidades vendidas	Tiempo-máquina	Pronósticos	Coeficientes
Unidades rechazadas	Medición del trabajo	Contabilidad	Rendimiento del personal
Inventarios de personal	Procedimientos	Productividad	Informes
Medición del trabajo	Estándares	Rendimiento sobre la inversión	Procedimientos
Pronósticos			Estándares
Control de Inventarios			Calificación de méritos

Fuente:(Münch Galindo & García Martínez, 1999)

Los tres primeros son de carácter cuantitativo y el último como su nombre lo indica es eminentemente cualitativo. El factor cantidad se aplica en actividades en las que el volumen es importante; a través del factor tiempo se controlan las fechas programadas; el costo es utilizado como un indicador de la eficacia administrativa ya que por medio de él se determinan las erogaciones de ciertas actividades; por último, la calidad se refiere a las especificaciones que debe reunir un determinado producto o ciertas funciones de la empresa. (Münch Galindo & García Martínez, 1999)

Es importante enfatizar en que los cuatro factores comprendidos en el proceso de control aplican a todas las áreas funcionales de la empresa, ya que el control debe manejarse de una forma general dentro de la organización, al no aplicarlos en algún área funcional ésta puede tener un descontrol y afectar las otras áreas funcionales de la organización.

1.3. Planeación Estratégica

El término estrategia, literalmente significa: "arte de dirigir y coordinar las acciones militares, y de hacer una cosa para alcanzar un objetivo"; se deriva del griego *strategas* que quiere decir "general". Militarmente se refiere a la manera de elegir las acciones más adecuadas para encauzar los esfuerzos y derrotar al enemigo o, para disminuir las consecuencias de una derrota. Aplicando este concepto al ámbito administrativo, las estrategias en la empresa nacen como una respuesta para afrontar los retos que implican la competencia y la vida de la empresa en sí. Las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas. (Münch Galindo & García Martínez, 1999)

Son cursos de acción general, porque se establecen a nivel estratégico; muestran la dirección o camino que debe seguirse, sin indicar detalladamente cómo emplear recursos, puesto que esto se efectúa en otras etapas de la planeación tales como los programas, los presupuestos, y los procedimientos. Contar con una

amplia gama de estrategias o alternativas por seleccionar, ayuda a elegir la más adecuada para minimizar las dificultades en el logro de los objetivos. (Münch Galindo & García Martínez, 1999)

Dentro del proceso de planeación podremos encontrar una amplificación de su proceso donde se incluye la planeación estratégica, la cuál es la más importante ya que el enfoque que maneja la selección de las mejores estrategias que favorezcan a las empresas con la finalidad de un crecimiento potencial en los productos o servicios que la organización ofrece.

Al establecer estrategias es conveniente seguir tres etapas:

- **Determinación de los cursos de acción o alternativas.** Consiste en buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos.
- **Evaluación.** Analizar y evaluar cada una de las alternativas tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas, auxiliándose de la investigación y de algunas técnicas como investigación de operaciones, árboles de decisión, etc.
- **Selección de alternativas.** Considerar las alternativas más idóneas en cuanto a factibilidad y ventajas, seleccionando aquellas que permiten lograr con mayor eficiencia y eficacia los objetivos de la empresa. (Münch Galindo & García Martínez, 1999)

El punto de partida de una dirección eficaz es establecer metas, objetivos que una empresa espera y planea lograr. Cada empresa necesita metas. Los administradores también deben tomar decisiones acerca de las acciones que lograrán o no las metas de la compañía. Las decisiones no pueden tomarse en base a cada problema o únicamente satisfacer las necesidades conforme éstas surjan.

En la mayor parte de las compañías, tras de esas decisiones se encuentra un programa amplio. Ese programa se llama estrategia, que es un conjunto amplio

de planes organizacionales para implementar las decisiones tomadas para lograr las metas organizacionales. (Griffin & Ebert, 2005)

1.3.1. Tipos de estrategia

- El propósito de la **estrategia corporativa** es determinar la actitud general de la empresa hacia el crecimiento y hacia la forma en que manejará sus líneas de negocios o productos. Una compañía puede decidir crecer al incrementar sus actividades o inversiones o retraerse al reducirlas.
- **Estrategia de negocios** (o competitiva), sucede al nivel de unidad de negocios o línea de producto y se enfoca en mejorar la posición competitiva de la empresa.
- A nivel de **estrategia funcional** los directores de áreas específicas deciden la mejor forma de lograr las metas corporativas al ser tan productivas como sea posible. (Griffin & Ebert, 2005)

Como se menciona anteriormente existen diferentes tipos de estrategias las cuáles pueden determinar la actitud que una empresa considera para obtener un crecimiento potencial, determinar el tipo de producto o la magnitud del negocio en el cual desean incursionar para obtener un buen posicionamiento en el mercado y por último determinar específicamente las acciones que se van a realizar para cumplir con el objetivo que la organización desea obtener.

Griffin y Ebert comentan que la planeación a menudo se relaciona con los engranes del establecimiento de metas, la elección de tácticas y el establecimiento de programas. En contraste, la estrategia tiende a tener una visión más amplia. Es por definición un programa extenso que describe las intenciones de una organización. Una estrategia de negocios esboza la forma en el que el negocio pretende satisfacer sus metas e incluye el interés de la organización hacia los nuevos retos y necesidades. Debido a que una estrategia bien formulada es tan vital para el éxito del negocio, la mayoría de los directores

ejecutivos dedican sustancial atención y creatividad a este proceso. La elaboración de estrategias incluye tres pasos básicos.

Es interesante señalar al menos un cambio en el pensamiento contemporáneo acerca de la función de la estrategia. La estrategia que fue alguna vez responsabilidad de la alta dirección ahora ha llegado al mundo cotidiano del establecimiento e implementación de metas (Planeación) por medio de un proceso algo rígido de arriba – abajo. Sin embargo en muchas organizaciones actualmente la elaboración de la estrategia a menudo es un proceso mucho más inclusivo en el que participa gente de toda la organización, el proceso que emplean es el que se muestra en la figura 6. (Griffin & Ebert, 2005).



Figura 6. Proceso de elaboración de estrategias

Fuente: Griffin & Ebert, 2005

- Establecimiento de metas estratégicas: Descritas como metas a largo plazo las metas estratégicas se derivan directamente de la declaración de misión de una empresa.
- Análisis FODA: luego que las metas estratégicas se han establecido, las organizaciones generalmente pasan por un proceso llamado análisis FODA mientras elaboran su estrategia. Este proceso incluye evaluar fortalezas y debilidades de las organizaciones y oportunidades y amenazas ambientales. Luego de elaborar la estrategia los administradores intentan

capitalizar las fortalezas organizacionales y aprovechar las oportunidades ambientales. Durante el mismo proceso, pueden buscar formas de superar o contrarrestar las debilidades organizacionales y evitar o parar las amenazas ambientales.

- Análisis de la organización y su ambiente: Explorar en el ambiente en busca de amenazas y oportunidades se llama con frecuencia análisis ambiental. Cambios en los gustos de los consumidores y enfrentarse a ofertas de adquisiciones hostiles son amenazas, al igual que nuevas regulaciones gubernamentales que limitaran las oportunidades de una empresa. Amenazas aún más importantes vienen de nuevos productos y nuevos competidores.
- Entre tanto las oportunidades son áreas en las que una empresa puede potencialmente expandirse, crecer y aprovechar sus fortalezas existentes.
- Ubicar a la organización en su ambiente: El paso final en la elaboración de estrategias es compaginar las amenazas y oportunidades ambientales contra las fortalezas y debilidades corporativas. Este proceso es crucial en la elaboración de la estrategia. Más que ninguna otra faceta de estrategia, emparejar a las a las compañías con sus ambientes sienta las bases para lograr una planeación y conducción del negocio exitosa. (Griffin & Ebert, 2005).

En la figura anteriormente mencionada (fig. 5) se puede observar el proceso de elaboración de estrategias de una manera propuesta por Griffin & Ebert, en el cual muestran cómo elaborar las estrategias de una manera simple donde interviene el análisis de la organización y el ambiente, donde posteriormente se logra una sinergia entre los mismos para poder elaborar la estrategia.

Griffin y Ebert también mencionan que existen diversos tipos de planes los cuáles pueden ser vistos en tres niveles: estratégicos, tácticos y operacionales. Las responsabilidades administrativas se definen en cada nivel. Los niveles constituyen una jerarquía debido a que implementar planes es práctico sólo cuando existe un flujo lógico en un nivel siguiente.

En la siguiente figura (fig. 7) podemos observar que los objetivos forman una jerarquía, que va de la meta principal a los objetivos individuales específicos, todos estos ligados a la jerarquía organizacional.

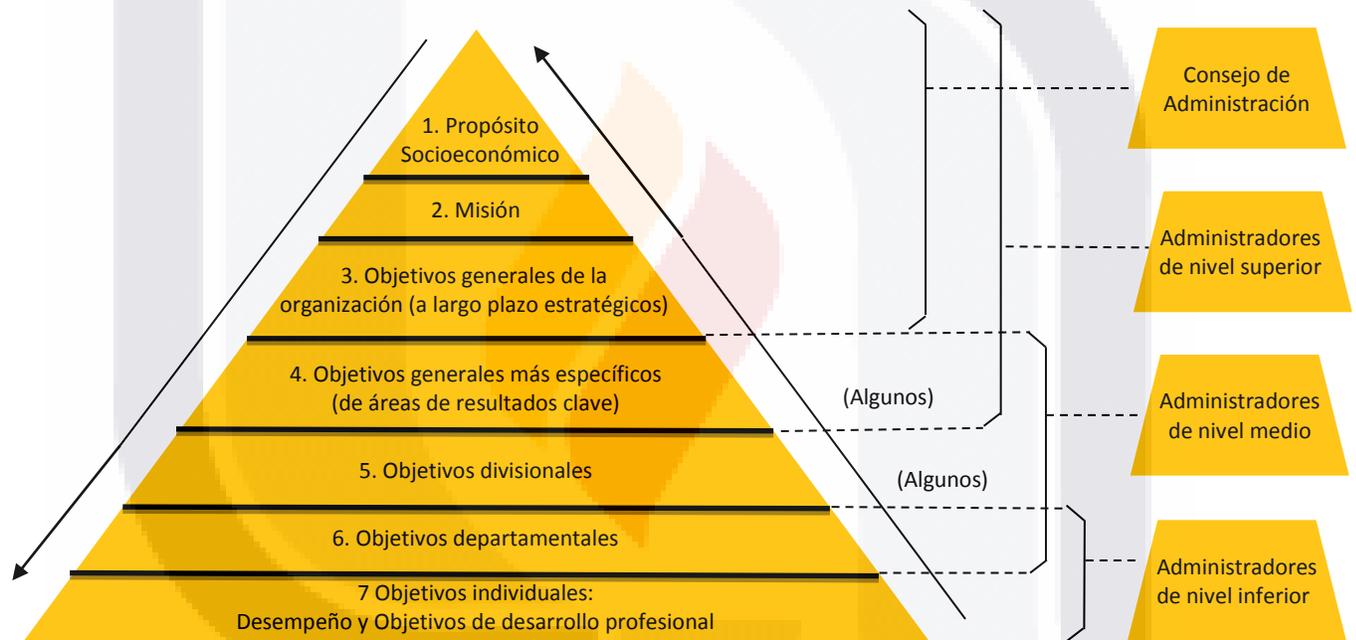


Figura 7. Relación de objetivos y la jerarquía organizacional

Fuente: Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008

Los diferentes tipos de planeación (fig. 8) comprendidos dentro del proceso son los siguientes.

Los **planes estratégicos** reflejan las decisiones acerca de la asignación de recursos, prioridades de la compañía y los pasos necesarios para cumplir con las

metas estratégicas. Generalmente son creados por el principal equipo de administradores pero, como se señaló anteriormente, a menudo se confía en la participación de los demás integrantes de la organización.

- Los **planes tácticos** son planes de alcance más corto para implementar aspectos específicos de los planes estratégicos de la compañía. Generalmente incluyen a la administración media y alta.
- Los **planes operativos**, desarrollados por la administración de nivel medio e inferior, establecen metas a corto plazo para un desempeño diario, semanal o mensual. (Griffin & Ebert, 2005)

En el proceso de planeación se manejan tres tipos de planeaciones: como lo muestra la figura 8, en donde podemos observar que se desglosa primeramente la planeación estratégica la cual es la más importante dentro del proceso ya que es donde se generan las alternativas más viables que pueden aplicarse en las organizaciones, posteriormente se observa la planeación táctica y operativa las cuales son prácticamente la implementación de las acciones estratégicas que anteriormente se han establecido.



Figura 8. Tipos de Planeación

Fuente: Elaboración propia

La tabla 2 que a continuación se muestra, explica a detalle los tipos de planeación en el cual se puede observar que los diferentes planes están enfocados a largo, mediano y corto plazo, tomando en cuenta los niveles comprendidos y las Tipos de planes que se desarrollan en los mismos.

Tabla 2. Tipos de Planes: por plazo, nivel y tipo de planeación

	Planeación Estratégica	Planeación Táctica	Planeación Operativa
Plazo	o Largo	o Medioano-corto	o Corto
Nivel	▪ Corporativo o alta dirección	▪ Directivo o ejecutivo	▪ Operativo
Propósitos	• Propósitos		
Objetivos	• Objetivos generales	• Objetivos departamentales	• Objetivos operacionales
Estrategias	• Estrategias		
Tipo de Plan			
Políticas	• Políticas generales	• Políticas departamentales	• Políticas operacionales
Presupuestos	• Presupuestos generales	• Presupuestos departamentales	• Presupuestos operacionales
Programas		• Programas departamentales	• Programas operacionales
Procedimientos		• Procedimientos departamentales	• Procedimientos operacionales
Pronósticos	• Pronósticos	• Pronósticos	
Reglas			• Reglas

Fuente: Adaptado de Münch Galindo & García Martínez, 1999

Anteriormente en la figura 6 se muestra el primer modelo del proceso de planeación estratégica propuesto por Griffin, el cuál consta de un proceso más general. En seguida en la figura 9 se puede observar el proceso desarrollado por

Koontz y Weihrich en el cuál se llega al mismo resultado que el propuesto anteriormente a excepción de que en este último se muestra el modelo detalladamente donde se toman en cuenta todos los insumos que se requieren para la planeación de la estrategia, analizando diferentes factores para poder desarrollar un diagnóstico de la organización con los instrumentos adecuados para realizar un buen control de la estrategia planeada.



Figura 9. Modelo del proceso de planeación estratégica

Fuente: Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008

Como se puede observar el proceso de planeación es el factor medular dentro de la administración ya que son los cimientos para que el proyecto funcione adecuadamente, y dentro del mismo la planeación estratégica es primordial ya que todas las empresas deben crear estrategias de acuerdo a sus necesidades para poder obtener un correcto funcionamiento dentro de la misma y les permita optimizar todos sus recursos.

1.3.2. Matriz FODA

Durante muchos años, el análisis FODA se ha utilizado para identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas existentes en una compañía. Sin embargo, este tipo de análisis es estático y pocas veces lleva al desarrollo de

estrategias de alternativa claras basadas en él. Por lo tanto se introdujo la matriz FODA para analizar la situación competitiva de la compañía o hasta de una nación que lleve al desarrollo de cuatro series de alternativas estratégicas distintas. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008)

La matriz FODA tiene un ámbito más amplio y una importancia distinta que la matriz de portafolio de empresas. La primera no reemplaza la segunda. La matriz FODA es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de la organización. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008)

1. La estrategia DA busca minimizar debilidades y amenazas y se le llama la estrategia mini-mini (por "minimizar-minimizar"). Puede requerir que la compañía por ejemplo, establezca una inversión conjunta, se atrinchiere, o hasta se liquide.
2. La estrategia DO intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Así, una empresa con debilidades en algunas áreas puede desarrollar esas mismas áreas dentro de la empresa, o adquirir las competencias necesarias (Como tecnologías o personas con las habilidades necesarias) del exterior para permitirle aprovechar las oportunidades en el ambiente externo.
3. La estrategia FA utiliza las fortalezas de la organización para ocuparse de las amenazas en el ambiente. La meta es maximizar las primeras, minimizando las segundas. Así, una compañía puede usar sus fortalezas tecnológicas, financieras, gerenciales o de marketing para hacer frente a las amenazas de un nuevo producto introducido al mercado por su competidor.

4. La estrategia FO, que capitaliza las fortalezas de una compañía para aprovechar las oportunidades, es la más deseable. En verdad, es la meta de las empresas moverse de otras posiciones en la matriz a ésta. Si tienen debilidades, buscarán superarlas. Convirtiéndolas en fortalezas. Si enfrentan amenazas, harán frente a ellas para poder enfocarse en oportunidades. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008)

Tabla 3. Matriz FODA para la formulación de estrategias (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008)

<p>Factores Internos</p>	<p>Fortalezas Internas (F) Como fortalezas en administración, operaciones, finanzas, marketing, investigación y desarrollo, ingeniería.</p>	<p>Debilidades Internas (D) Como debilidades en áreas mostradas en el recuadro de “fortalezas”.</p>
<p>Factores externos</p> <p>Oportunidades Externas (O) (Considere también los riesgos) como condiciones económicas actuales y futuras; cambios políticos y sociales; nuevos productos, servicios y tecnología.</p>	<p>Estrategia FO: maxi-maxi Potencialmente la estrategia más exitosa, utilizando las fortalezas de la organización para aprovechar oportunidades.</p>	<p>Estrategia DO: mini-mini Como estrategia de desarrollo para superar debilidades para aprovechar oportunidades.</p>
<p>Amenazas externas (A) Como falla de energía, competencia y áreas similares a las mostradas en el recuadro de “Oportunidades” antes citado.</p>	<p>Estrategia FA: maxi-mini Uso de las fortalezas para hacer frente o evitar amenazas.</p>	<p>Estrategia DA: mini-mini Como atrincheramiento, liquidación, o inversión conjunta para minimizar debilidades y amenazas.</p>

Fuente: (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008)

Como se muestra anteriormente en la Tabla 3 La matriz FODA es una estrategia que hoy en día las empresas utilizan para saber cómo se encuentran en cuanto a sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas esto con la finalidad de tener una idea general de lo que la empresa puede ser capaz de afrontar y que es lo que necesita remediar, o que aspectos podrían afectarla en un futuro no

muy lejano, esta estrategia ayuda a las organizaciones a poder minimizar sus amenazas y debilidades apoyándose en las fortalezas y oportunidades que existan tanto en el ambiente interno como externo.

1.3.3. Áreas de Administración y/o Funcionales

En cualquier compañía grande, los administradores principales, de nivel intermedio y de primera línea trabajan en una diversidad de áreas como las que se muestran en la figura 10 (Griffin & Ebert, 2005).



Figura 10. Áreas de Administración

Fuente: *Elaboración propia*

Münch Galindo y García Martínez desarrollan en su libro fundamentos de administración las áreas funcionales o básicas de las empresas de la siguiente manera:

Gestión de Recursos Humanos

Su objeto es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, de selección, de capacitación y desarrollo. (Münch Galindo & García Martínez, 1999)

Sus funciones principales son:

1. **Contratación y empleo:** Reclutamiento, Selección, Contratación, Introducción o inducción, Promoción, transferencias y ascensos.
2. **Capacitación y desarrollo:** Entrenamiento, Capacitación, Desarrollo.
3. **Sueldos y salarios:** Análisis y Valuación de Puestos, Calificación de méritos, Remuneración y vacaciones.
4. **Relaciones laborales:** Comunicación, Contratos colectivos de trabajo, Disciplina, Investigación de personal, Relaciones de trabajo.
5. **Servicios y prestaciones:** Actividades recreativas, Actividades Culturales, Prestaciones.
6. **Higiene y seguridad industrial:** Servicio médico, Campañas de higiene y seguridad, Ausentismo y accidentes.
7. **Planeación de Recursos Humanos:** Inventario de recursos humano, Rotación, Auditoría de personal.

Producción

Tradicionalmente considerado como uno de los departamentos más importantes, ya que formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de productos, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas. (Münch Galindo & García Martínez, 1999)

Tiene como funciones:

1. **Ingeniería del producto:** Diseño del producto, Pruebas de ingeniería, Asistencia a mercadotecnia.
2. **Ingeniería de planta:** Diseño de instalaciones y sus especificaciones, Mantenimiento y control de equipo.
3. **Ingeniería industrial:** Estudio de métodos, Medida del trabajo, Distribución de planta.
4. **Planeación y control de la producción:** Programación, Informes de avances de la producción, Estándares.
5. **Abastecimientos:** Tráfico, Embarque, Compras locales e internacionales, Control de inventarios, Almacén.

6. **Fabricación:** Manufacturas, Servicios.
7. **Control de calidad:** Normas y especificaciones, Inspección de prueba, Registros de inspecciones, Métodos de recuperación.

Mercadotecnia

Es una función trascendental ya que a través de ella se cumplen algunos de los propósitos institucionales de la empresa. Su finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en forma tal, que esté a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado. (Münch Galindo & García Martínez, 1999)

Tiene como funciones:

1. **Investigación de mercados.**
2. **Planeación y desarrollo de producto:** Empaque, Marca.
3. **Precio.**
4. **Distribución y logística.**
5. **Ventas.**
6. **Comunicación:** Promoción de ventas, Publicidad, Relaciones públicas.

Finanzas

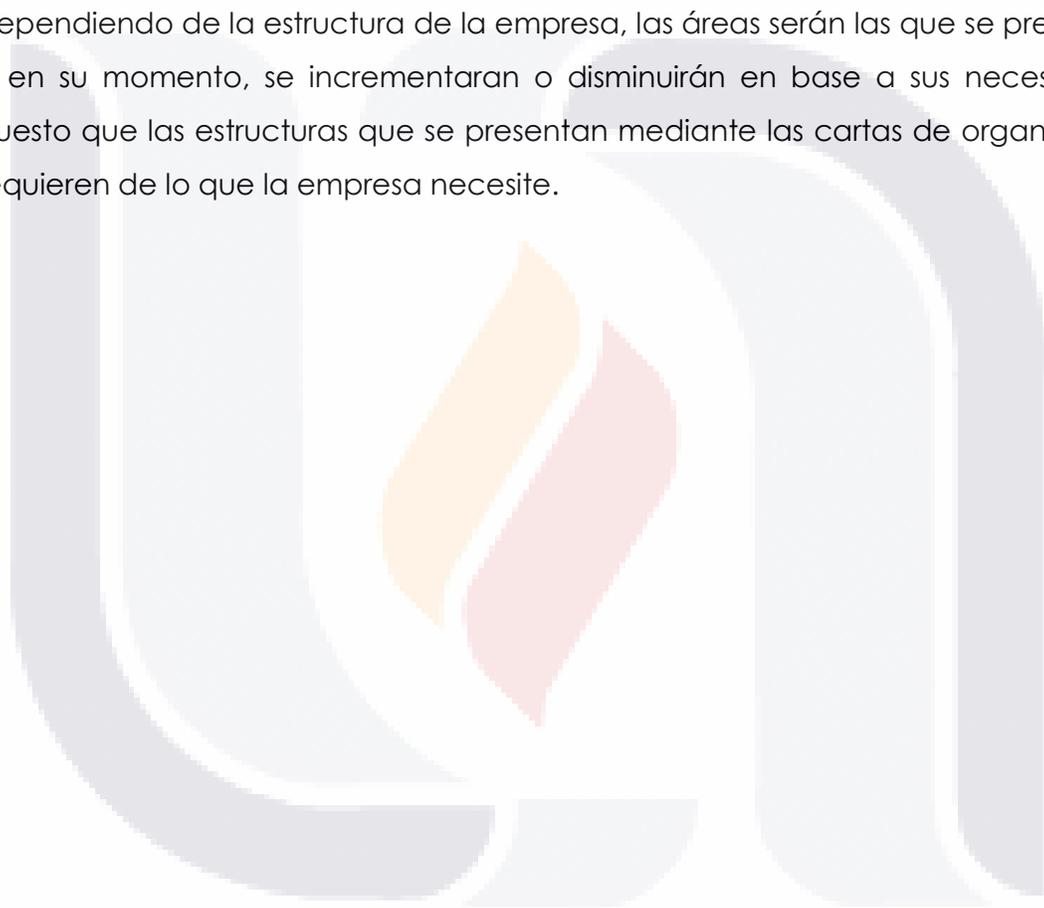
De vital importancia es esta función, ya que toda empresa trabaja con base en constantes movimientos de dinero. Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente.

El área de finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros. (Münch Galindo & García Martínez, 1999)

Comprende las siguientes funciones:

1. **Financiamiento:** Planeación financiera, Relaciones financieras, Tesorería, Obtención de recursos e Inversiones.
2. **Contraloría:** Contabilidad general, Contabilidad de costos, Presupuestos, Auditoría interna, Estadística, Crédito y cobranzas, Impuestos.

Dependiendo de la estructura de la empresa, las áreas serán las que se presentan o en su momento, se incrementaran o disminuirán en base a sus necesidades puesto que las estructuras que se presentan mediante las cartas de organización requieren de lo que la empresa necesite.



CAPITULO 2. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Este capítulo contempla las generalidades de la gestión de Recursos Humanos, las funciones del Departamento de Recursos Humanos, el proceso de reclutamiento, que servirán de base para el desarrollo del caso práctico

2.1. Generalidades de la Gestión de Recursos Humanos

William B Werther y Keith Davis refieren al término de Recursos Humanos como las personas que componen una organización. Cuando los gerentes realizan actividades de Gestión de Recursos Humanos como parte de sus responsabilidades y tareas, buscan facilitar las aportaciones que las personas efectúan al objetivo común de alcanzar las metas de la organización a que pertenecen.

2.1.1. Definición

La gestión de recursos humanos es un área interdisciplinaria: incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería de sistemas, cibernética, etc. En general, los asuntos estudiados por la gestión de recursos humanos abarcan una gran cantidad de campos de conocimiento: se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y entrevistas, tecnología de aprendizaje individual, cambio organizacional, nutrición y alimentación, medicina y salud, servicio social, plan de carrera, diseño de cargos y diseño organizacional, satisfacción en el trabajo, ausentismo y salarios y obligaciones sociales, mercado, tiempo libre, calamidades y accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros, transporte para el personal, responsabilidad en la

supervisión, auditoría y un sinnúmero de temas bastantes diversificados. (Chiavenato, 2000)

Como se observa anteriormente el área de Recursos Humanos es un área muy importante dentro de las empresas ya que se encuentra inmersa en la mayoría de las disciplinas y áreas que existen dentro de la organización, lo cual la hace jugar un papel muy importante dentro de las empresas para un buen funcionamiento de la misma.

Dentro de la Gestión Recursos Humanos se encuentran factores internos y externos de la organización.

En la siguiente Tabla (Tabla 4) Chiavenato desarrolla las técnicas utilizadas en los ambientes externos e internos de la organización.

Tabla 4. Técnicas de ARH y su vinculación con los ambientes externo e interno en la organización

Técnicas utilizadas en el ambiente externo	Técnicas utilizadas en el ambiente interno
<ul style="list-style-type: none"> • Investigación del mercado laboral • Reclutamiento y Selección • Investigación de salarios y beneficios • Relaciones con sindicatos • Relaciones con instituciones de formación profesional • Legislación laboral • Otras 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y descripción de cargos • Evaluación de cargos • Capacitación • Evaluación de desempeño • Plan de carreras • Plan de beneficios sociales • Política salarial • Higiene y seguridad • Otras

Fuente: (Chiavenato, 2000)

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

de una conocida compañía multinacional ilustra bien este punto: "Los recursos materiales hacen las cosas posibles, pero las personas las convierten en realidades".

Aunque las actividades de Recursos Humanos contribuyen al éxito de una organización en diversas maneras, estas actividades deben adecuarse a las estrategias fundamentales de la compañía. Esta Administración estratégica de los Recursos Humanos requiere que los gerentes utilicen sus Recursos Humanos para afianzar las ventajas competitivas de que disfrute la organización y contribuir (en los casos de entidades lucrativas) a su éxito financiero. Estos aportes se deben llevar a cabo dentro de un marco ético y de responsabilidad social. (Werther, Jr & Davis, 2000)

La administración de recursos humanos produce impactos profundos en las personas y las organizaciones. La manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o monitorearlas y controlarlas, en otras palabras, administrarlas en la organización, es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional. (Chiavenato, 2000)

2.1.2. Procesos básicos en la GRH

Chiavenato menciona en su libro administración de recursos humanos que existen cinco procesos básicos en la administración del personal como se muestra en la tabla (Tabla 5).

En los cinco procesos mencionados en la tabla 5 se puede observar que cada uno de ellos maneja objetivos generales en los cuales se mencionan las preguntas clave cómo, quién, y qué, esto para determinar correctamente la función principal y las actividades comprendidas dentro de los mismos, donde se desarrolla específicamente lo que se debe realizar.

Tabla 5. Los cinco procesos básicos en la administración de personal

Proceso	Objetivo	Actividades comprendidas
Provisión	Quién irá a trabajar en la organización	Investigación de mercado de RH Reclutamiento de personal Selección de personal
Aplicación	Qué harán las personas en la organización	Integración de personas Diseño de cargos Descripción y análisis de cargos Evaluación de desempeño
Mantenimiento	Cómo mantener a las personas trabajando en la organización	Remuneración y compensación Beneficios y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional
Seguimiento y control	Cómo saber quiénes son y qué hacen las personas	Base de datos o sistemas de información, Controles-frecuencia-productividad-balance social

Fuente: (Chiavenato, 2000)

Provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y seguimiento de las personas son cinco procesos interrelacionados estrechamente e interdependientes. Si su interacción obliga a que cualquier cambio producido en uno de ellos influya en los otros, lo cual originará nuevos cambios en los demás y generará adaptaciones y ajustes en todo el sistema. Constituyen un proceso global y dinámico mediante el cual los recursos humanos son captados y atraídos, empleados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización. (Chiavenato, 2000)

El recurso humano es el factor clave y el más importante dentro de las organizaciones ya que aunque hoy en día exista una muy avanzada tecnología, el factor humano es el que la opera y es el que da el mantenimiento adecuado a toda la maquinaria existente, además de que las personas de la organización son las que pueden aportar mejoras significativas en los procesos o procedimientos

establecidos en la empresa, por lo tanto el recurso humano es y será el factor más valioso con el que cuente una organización.

2.2. Gestión del Departamento de Recursos Humanos

El objetivo principal de los departamentos de Recursos Humanos es ayudar a las personas y a las organizaciones a lograr sus metas. En el curso de su labor los departamentos de Recursos Humanos enfrentan numerosos desafíos que surgen de las demandas y expectativas de los empleados, de la organización y de la sociedad. Tanto en el ámbito nacional como internacional la administración de los Recursos Humanos enfrenta nuevos retos a causa de la creciente diversidad de la fuerza de trabajo y la globalización de la economía mundial. Los departamentos de administración de los Recursos Humanos enfrentan también el considerable reto de los cambiantes entornos legales porque las nuevas condiciones fuerzan a muchos países latinoamericanos a proceder a una revisión fundamental de su legislación en materias laborales. Con este marco de referencia, el departamento de Recursos Humanos debe contribuir a que la empresa alcance sus metas, dentro de parámetros éticos y en una forma socialmente responsable (Werther, Jr & Davis, 2000)

Dentro de las organizaciones el departamento de Recursos Humanos es de los más sustanciales ya que es el encargado de atraer a personal altamente calificado para realizar las actividades que se necesitan efectuar dentro de la empresa, y se encarga de la contratación, inducción, capacitación y el pago de la nómina de los mismos, entre otras actividades, que son significativas en la empresa ya que el factor humano es el factor más importante dentro de las organizaciones y por ende al tener al recurso humano motivado y en un ambiente laboral agradable la empresa será productiva y lograrán los objetivos establecidos.

Susana Delgado González y Belén Ena Ventura mencionan en su libro que es difícil dar una definición exacta del Departamento de Recursos Humanos de una

empresa ya que en él se realizan las diferentes funciones que varían de una empresa a otra. Podemos decir que el departamento de Recursos Humanos es un departamento que se encarga fundamentalmente de lo relativo a la Gestión y a la Administración del personal. Aunque en sus orígenes el departamento de Recursos Humanos asumía fundamentalmente funciones de administración de personal, con el tiempo y unido al aumento de dimensión de la empresa dicho departamento ha ido progresivamente asumiendo funciones relacionadas con la gestión del personal. Aunque todavía en muchas pequeñas empresas dicho departamento no existe o no realiza solamente funciones de administración de personal. (Ena Ventura, Delgado González, & Ena Ventura, 2008)

2.2.1. Administración y Selección de Recursos Humanos

La mayoría de los autores no consideran la integración del personal dentro de las fases del proceso administrativo, mencionan que va dentro del proceso de organización sin embargo Koontz, Weihirich y Cannice, aseguran que la integración del personal se identifica como una función gerencial separada por varios motivos.

- Primero, la integración de posiciones organizacionales incluye conocimientos y enfoques no siempre reconocidos por los gerentes practicantes, que a menudo piensan que organizar es sólo establecer una estructura de roles y prestan poca atención a cubrirlos.
- Segundo, hacer de la integración del personal una función facilita dar una mayor importancia al elemento humano en la selección, evaluación, plan de carrera y desarrollo de gerentes del personal.
- Tercero, se ha desarrollado un importante cuerpo de conocimiento y experiencia en el área de integración de personal.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- El cuarto motivo para separar la integración del personal es que los gerentes a menudo ignoran el hecho de que asignar personal es su responsabilidad, no del departamento de personal.

Es cierto, este departamento aporta asistencia valiosa, pero es tarea de los gerentes cubrir las posiciones en su organización y mantenerlas cubiertas con personal calificado. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008)

El departamento de personal aplica todo el proceso de selección pero el jefe inmediato con base a la información proporcionada por esta área es quién tiene la decisión final de contratación del personal.

2.2.2. Evaluación del Desempeño Y Estrategia en la Carrera

En ocasiones la evaluación gerencial ha sido llamada el talón de Aquiles de la integración del personal gerencial, pero es una clave importante de la administración misma. Es la base para determinar quién puede ser promovido a un puesto más alto. También es importante para el desarrollo administrativo, porque es difícil determinar si los esfuerzos de desarrollo van en la dirección correcta si no se conocen las fortalezas y debilidades de un gerente. La evaluación es, o debería ser, parte integral de un sistema de administración. Saber lo bien que un gerente planea, organiza, asigna personal, dirige y controla, es en verdad la única forma de asegurar que los que ocupan puestos gerenciales en realidad administran con efectividad. Si un negocio, una dependencia del gobierno, una organización de beneficencia, o hasta una universidad ha de llegar a sus metas con efectividad y eficiencia, deben encontrarse e implementarse formas para medir el desempeño administrativo. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008)

Es muy importante evaluar el desempeño de los trabajadores ya que al ingresar a la empresa pueden contar con el conocimiento del puesto a desempeñar, pero es diferente cuando los trabajadores ya se encuentran dentro de las actividades

laborales, pueden o no desarrollarlas exitosamente por lo tanto para evaluar que en realidad se están desempeñando satisfactoriamente en sus puestos se deben de realizar evaluaciones periódicas para poder cumplir con los objetivos del puesto a desempeñar.

2.2.3. Administrar el Cambio a Través del Desarrollo de los Administradores y de la Organización

El desarrollo de administradores y el de la organización juega un papel primordial dentro de las empresas ya que es un plan estratégico que utilizan la mayoría de las empresas para poder ser más eficientes y obtener competitividad en el mercado, esto lo realizan incentivando y motivando a su personal mediante capacitaciones, especializaciones, programas futuros para que se sientan en realidad parte de la empresa y exista una sinergia con la empresa para lograr los objetivos establecidos por los altos mandos.

El enfoque está en el cambio en los individuos, específicamente el desarrollo y capacitación del administrador. Sin embargo, las personas no operan de manera aislada. En consecuencia, el enfoque cambia a grupos de individuos y las organizaciones. Los ejecutivos excelentes ven hacia el futuro y se preparan para él. Una forma importante de hacerlo es desarrollar y capacitar a los administradores para que sean capaces de enfrentar nuevas demandas, nuevos problemas y nuevos retos. En verdad, ejecutivos tienen la responsabilidad de proporcionar oportunidades de capacitación y desarrollo a sus empleados para que puedan alcanzar todo su potencial. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008)

Como se menciona anteriormente el desarrollo va de la mano de los altos mandos ellos son los protagonistas en este proceso tan importante ya que tienen que desarrollarse primeramente ellos para así poder obtener un desarrollo en conjunto con todos los trabajadores de la empresa, por lo tanto es importante tener un excelente dirección del personal a cargo ya que al direccionar al personal adecuadamente la empresa cumplirá sus objetivos establecidos.

2.2.4. Funciones del Departamento de Recursos Humanos

El departamento de Recursos Humanos realiza diversas funciones, las cuales se llevan a cabo en todas las organizaciones sin importar el tamaño de la empresa, ya que todas las empresas deben de contar con el capital humano necesario para poder operar, lo que conlleva que se realice la intervención de este departamento.

El departamento de recursos humanos como se vio anteriormente cuenta con una variedad amplia en cuanto a sus áreas de refiere. Por otro lado Ventura y Delgado González desarrollan otras funciones del departamento de recursos humanos dividiéndolas en dos fases una que es; relacionada con la gestión del personal y otros relacionados con la administración.

Las funciones del departamento de Recursos Humanos varían en función de la empresa. Por lo general según aumenta el tamaño de la empresa, aumentan también las funciones asumidas por el departamento de Recursos Humanos. (Ena Ventura, Delgado González, & Ena Ventura, 2008)

Las funciones más comunes que puede desempeñar el departamento de Recursos Humanos de una empresa son:

Relacionadas con la gestión del personal:

- Planificación de plantillas.
- Descripción de puesto de trabajo.
- Reclutamiento y selección de personal.
- Valoración del puesto de trabajo y retribución.
- Evaluación del desempeño.
- Formación y desarrollo.
- Relaciones laborales.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Prevención de riesgos. (Ena Ventura, Delgado González, & Ena Ventura, 2008)

Relacionados con la administración

- Elaboración de nóminas.
- Trámites de seguridad social.
- Control de absentismo.
- Trámites relacionados con infracciones y sanciones.
- Trámites de contratación.
- Trámites relacionados con la finalización de la relación laboral.
- Información. (Ena Ventura, Delgado González, & Ena Ventura, 2008)

Como se puede observar anteriormente, las funciones que desempeña el departamento de Recursos Humanos son bastante amplias, por lo tanto el área de mejora en cuanto al desarrollo del capital humano es una oportunidad potencial para el perfeccionamiento del mismo.

Werther y Davis mencionan en su libro administración de recursos humanos las funciones principales que realiza el departamento de recursos humanos entre las que se encuentran:

2.2.4.1. Análisis y Diseño de Puestos

Los desafíos derivados del entorno y la decisión de enfrentar los retos que postula el nuevo milenio constituyen el eje de la orientación moderna del profesional de la administración de capital humano, para que el profesional pueda actuar de manera proactiva necesitará conocer la información sobre el capital humano que tiene su empresa en la actualidad y el que necesita obtener. En una compañía muy pequeña, esta necesidad de contar con información precisa se puede satisfacer mediante una base de datos sencilla. A medida que la organización se hace más compleja la información sobre puestos, solicitudes de

candidatos, evaluación de desempeño, compensación etcétera, requiere que se maneje mediante bases de información muy sofisticados, como SAP, ERP o Meta4, que contienen módulos de todos los procesos de gestión de los recursos humanos. (Werther,Jr & Davis, 2000)

Es de suma importancia información de los puestos de trabajo que existen dentro de la empresa esté disponible, ya que al obtener información de lo que la empresa necesita, se pueden elaborar y diseñar los puestos para crear un perfil idóneo en base a las necesidades de la organización.

2.2.4.2. Planeación de Capital Humano

La planeación del capital humano es una técnica que tiene como objetivo estimar la demanda futura de personal de una organización. Mediante esta técnica, los gerentes de línea y los especialistas de personal pueden desarrollar planes que apoyen la estrategia de la organización y que permiten llenar las vacantes que existan dentro de una filosofía proactiva. Si la organización no cuenta con el personal que tenga las características necesarias no podrá alcanzar sus objetivos de carácter estratégico, operativo y funcional. (Werther,Jr & Davis, 2000)

Werther y Davis comentan en su libro administración de recursos humanos que sería ideal que todas las organizaciones identificaran sus planes de recursos humanos a corto y largo plazo. Entre las ventajas de la planeación de los recursos humanos se cuentan:

- Información necesaria para implementar programas de capacitación y desarrollo.
- Permite una mejor identificación y selección de talento.
- Conduce a una valuación estratégica de sueldos.
- Lleva la disminución de costos de rotación.
- Facilita la mejor utilización del capital humano.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Se logran considerables economías de escala en la contratación de personal.
 - Se enriquece la base de datos del capital humano, lo cual permite apoyar a distintas áreas de la empresa.
 - Se contribuye a una mejor coordinación de programas como la obtención de mejores niveles de productividad gracias a las aportaciones de personal mejor capacitado y motivado.

Como se mencionó anteriormente en el proceso administrativo se debe de elaborar un plan de lo que se necesitara con previa anticipación, de igual manera en el proceso de Gestión de Recursos Humanos de debe desarrollar un plan donde se planteará todo lo necesario en cuanto a capital humano se refiere, ya que se debe de tener bien establecido lo que se requiere a corto y largo plazo y tener información sobre posibles candidatos.

2.2.4.3. Reclutamiento

Se llama reclutamiento o identificación de talento al proceso de ubicar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de identificación de talento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo y permite obtener solicitantes de trabajo, de los cuales se seleccionará a los nuevos empleados. (Werther, Jr & Davis, 2000)

Cuando una organización necesita capital humano para cubrir alguna vacante debe decidir si el reclutamiento lo llevará internamente o externamente, las dos maneras son factibles para la empresa y cada una de ellas tiene sus ventajas y desventajas, por lo tanto la empresa debe de elegir cuál sería la mejor opción dependiendo de la vacante que se necesite cubrir.

Reclutamiento Interno

El reclutamiento interno tiene entre sus ventajas la creación de un clima positivo dentro de la organización, porque sus integrantes perciben la posibilidad de ascender y hacer carrera en ella. Otra ventaja es que disminuye la necesidad de familiarizar al empleado con su nuevo entorno, bastará prepararlo para sus responsabilidades específicas, sin tener que introducirlo a la cultura organizacional.

Entre las desventajas del reclutamiento interno esta que pueda propiciar un clima de frustración entre las personas que no logran alcanzar el ascenso. (Werther,Jr & Davis, 2000)

Reclutamiento Externo

Por otro lado el reclutamiento externo tiene las ventajas de que aporta conocimientos, sangre y perspectivas nuevas. Otra gran ventaja es que puede ayudar a romper la inercia de determinadas circunstancias indeseables. En un grupo afectado por absentismo crónico, por ejemplo la incorporación de personal nuevo, comprometido a cumplir las jornadas de trabajo, puede tener un efecto saludable sobre el resto del personal.

Entre las desventajas se cuentan: como un proceso de reclutamiento externo siempre es más costoso, complejo y toma más tiempo. Además es más inseguro pues no se tiene la certeza de que quién lo ocupará permanezca en el puesto mucho tiempo. (Werther,Jr & Davis, 2000)

El proceso de reclutamiento y selección en las empresas es un factor clave dentro de la Gestión de Recursos Humanos ya que es la etapa donde se integrará al personal que deberá de desempeñar las labores dentro de la organización, por lo tanto se tiene que trabajar en un buen reclutamiento ya que si no se colocan trabajadores con el perfil adecuado en las vacantes necesarias, difícilmente

desarrollará las funciones exitosamente y no se cumplirá el objetivo por el que fue reclutado.

2.2.4.4. Inducción

La administración del capital humano comprende mucho más que el simple proceso de contratar personal. Una vez contratada la persona siguiendo los canales adecuados, el departamento de recursos humanos que profese una filosofía proactiva contribuye en diversas maneras a que el recién llegado se convierta en un empleado productivo y satisfecho, esta ayuda se extiende también a los empleados de mayor antigüedad, que pueden ser transferidos a otros puestos mediante procesos de promoción, cambios laterales y reducciones de nivel. Las organizaciones dedican tiempo y recursos a la adquisición de personal idóneo. Desde su primer día de trabajo cada nuevo empleado representa una considerable inversión efectuada por la empresa. El recién llegado por su parte debe estar consciente de que la condición esencial para lograr integrarse a la compañía es convertirse en una persona productiva, que aporte elementos tangibles a la corporación y para que se logren estos objetivos depende en gran medida del proceso de inducción que ponga en marcha el departamento de recursos humanos. (Werther, Jr & Davis, 2000)

Es importante dentro de cualquier organización que cuenten con un programa de inducción bien establecido, ya que va a ser el primer contacto del trabajador directamente con la empresa, el empleado debe de saber todo referente a la empresa, saber todo lo que conlleva sus actividades y saber de qué manera se deben realizar y cuál es la manera más sencilla y clara de hacerlas, esto con la finalidad de que el empleado se sienta identificado con la empresa y más aun con el trabajo que desempeñará.

2.2.4.5. Capacitación

Aunque la capacitación (el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas para todos los niveles del personal) auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y pueden ayudar en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades. Muchos programas que se inician sólo para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo en su desarrollo e incrementando su potencial como empleado de intermedio, o incluso de nivel ejecutivo. (Werther, Jr & Davis, 2000)

Dentro de las organizaciones deben existir programas de capacitación adecuados a las necesidades de la empresa, con la finalidad de que los trabajadores desarrollen sus funciones adecuadamente, las DNC (Detección de Necesidades de Capacitación) son instrumentos capaces de detectar deficiencias dentro del funcionamiento de la organización, lo cual ayudará a que los procedimientos y procesos que realiza el trabajador se cumplan satisfactoriamente.

2.2.4.6. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización, y en último término justifica su permanencia en la empresa. La mayor parte de los empleados procura obtener realimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y los administradores de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o supervisor debe emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede lo esperado debe ser alentado. (Werther, Jr & Davis, 2000)

Para saber que el personal que se contrato está realizando adecuadamente las labores que le fueron asignadas, se debe de realizar la evaluación del desempeño la cual le servirá a la empresa para saber que los empleados en realidad están cumpliendo con su trabajo y saber si lo está haciendo bien, esto con la finalidad de seguir motivando a los que lo realizan bien y por otro lado al personal que no ha realizado satisfactoriamente el trabajo se tomen medidas correctivas.

2.2.4.7. Administración de sueldos y salarios

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones, etc.) es el conjunto de las gratificaciones y servicios que los empleados reciben a cambio de su labor. Su administración está a cargo del departamento de recursos humanos y su fin es garantizar la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Sin compensación adecuada es probable que los colaboradores abandonen la organización con las dificultades que esto les presenta. (Werther,Jr & Davis, 2000)

El proceso de remuneración a los trabajadores es un proceso muy importante dentro de la empresa ya que prácticamente los empleados realizan un trabajo por el cual buscan ser recompensados mediante el pago de un sueldo o salario que satisfaga sus necesidades, por lo tanto el pago debe ser competitivo para poder retener y mantener al personal en la organización.

2.2.4.8. Sistemas de Compensaciones

Los incentivos y la participación de utilidades constituyen enfoques de compensación que impulsan los logros específicos. Los sistemas de incentivos establecen estímulos basados en el desempeño y no en la antigüedad o en las horas en que se haya laborado. En psicología aplicada se definen los incentivos como los objetos, sucesos o condiciones que incitan a la acción. En el campo de la administración de recursos humanos, los incentivos constituyen una serie de

estímulos, no necesariamente financieros, enfocados al logro de determinadas metas. Por definición los incentivos se consideran orientados hacia el futuro: hacia logros que se espera que el personal alcance en determinado momento. Se pueden conceder a un grupo, pero con más frecuencia se otorgan sobre bases individuales. (Werther, Jr & Davis, 2000)

Hoy en día las empresas deben recurrir a nuevas motivaciones para sus empleados de tal manera que les ofrezcan excelentes incentivos para los trabajadores de tal manera que ellos desarrollen sus actividades de manera satisfactoria, estos incentivos no necesariamente pueden ser monetarios, existen otras formas de compensar a los trabajadores y crear una sinergia entre el trabajo que realizan y lo que reciben a cambio.

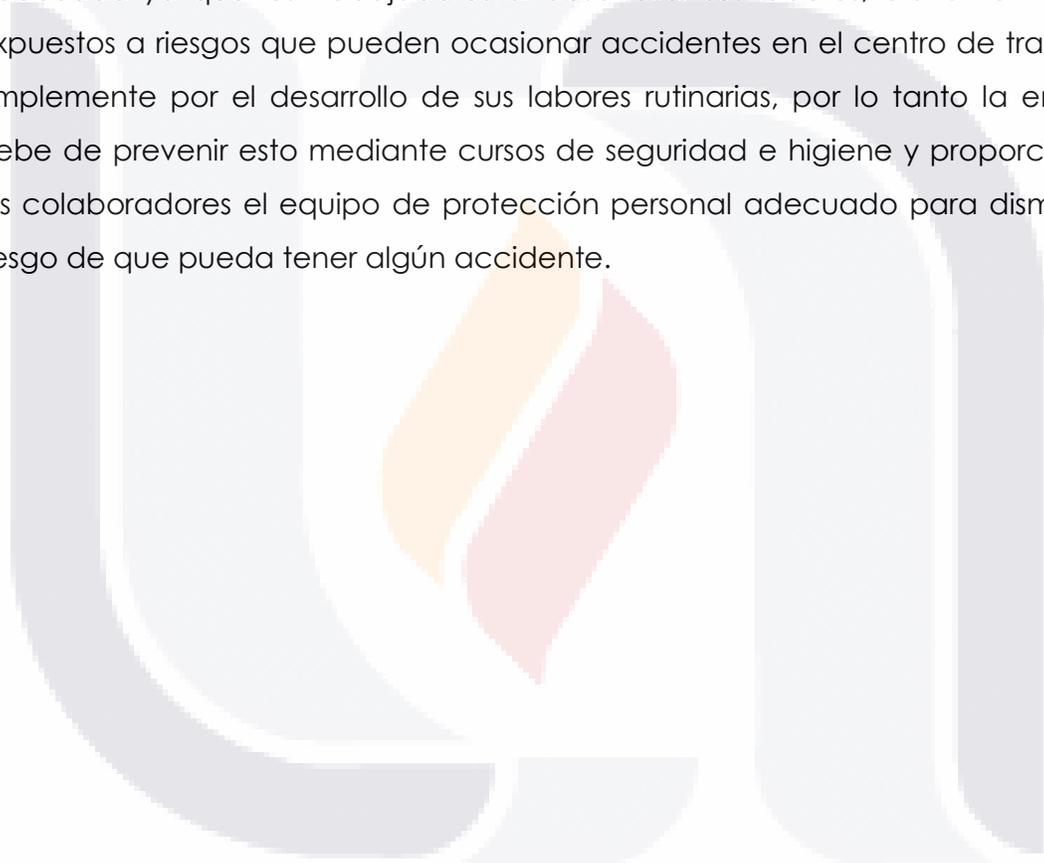
2.2.4.9. Seguridad e Higiene

Dada la desigualdad en el ingreso y en los recursos disponibles de los diversos estratos sociales, y en vista de los indudables casos de abuso que imperaron en varias economías regionales (y en que algunos casos siguen subsistiendo todavía), los gobiernos de los países han desarrollado una estructura de protección de los derechos del empleado y el asalariado. Cuando la relación laboral no se regula de ciertas maneras, la ley del más fuerte tiende inevitablemente a imperar, y en último término la sociedad en general acaba sufriendo las consecuencias de no mantener una adecuada protección de sus sectores vulnerables. (Werther, Jr & Davis, 2000)

En México todos los empleados que se encuentren realizando cualquier trabajo lícito, tienen el derecho de estar asegurados, ya que como se menciona anteriormente la clase trabajadora es la clase desprotegida ya que no cuenta con los recursos suficientes para poder acudir a un servicio médico privado de calidad.

En la actualidad, los estudios en materia de seguridad e higiene están orientados no sólo a los aspectos de seguridad industrial o ergonómicos en las organizaciones, otros factores son los psicosociales en el trabajo y de manera particular la ansiedad y el estrés laboral, y los factores de responsabilidad social como los relacionados con la ecología. (Werther, Jr & Davis, 2000)

Es de suma importancia que la empresa cuente con una seguridad e higiene adecuada ya que los trabajadores al desarrollar sus labores, diariamente están expuestos a riesgos que pueden ocasionar accidentes en el centro de trabajo, o simplemente por el desarrollo de sus labores rutinarias, por lo tanto la empresa debe de prevenir esto mediante cursos de seguridad e higiene y proporcionar a los colaboradores el equipo de protección personal adecuado para disminuir el riesgo de que pueda tener algún accidente.



CAPITULO 3. OUTSOURCING

Como se mencionó anteriormente, el capital humano es el factor clave de una organización, dentro de ella el personal puede desarrollarse eficazmente en las diferentes áreas del departamento de Recursos Humanos. Estas áreas pueden ser subcontratadas por una empresa llamada outsourcing la cual se especializa en el manejo en general de la administración del capital humano, creando así una estrategia competitiva en la empresa al deslindarse de la administración del departamento encargado del personal y enfocarse directamente a su actividad principal.

El outsourcing o subcontratación (Tellería, 2000) es una forma de cooperación entre empresas mediante la cual una de ellas (contratista) encarga a otra u otras (subcontratada) la realización de una parte de las actividades productivas, comerciales o de gestión de empresa. Es decir, consiste en delegar a otras empresas especializadas, la ejecución de una serie de servicios que anteriormente asumían en forma directa a través de sus propios empleados, con el objetivo de disminuir el costo generado por mano de obra (Alvarez Flores, Velasco Aulcy , Espinoza Torres , & Pérez Chavira, 2013)

Como se establece en el artículo "El outsourcing y sus intentos de regulación en México" (2012), el término outsourcing, no cuenta con una definición en concreto, ni posee una concepción jurídica formal, pero si consideramos una traducción literal al idioma español se puede entender como "subcontratación", "tercerización", o "externalización" y se puede entender como que una compañía contrate los servicios especializados en cierta área o rama de una empresa externa, lo que le permitirá reducir sus costos y obtener diversos beneficios. (Gúzman Díaz de Leon & Ponton Castro, 2013)

"Out", del idioma inglés que quiere decir fuera o externo, y "source", también del idioma inglés que quiere decir fuente, o sea, fuente externa de trabajo.

Según el Art. 15-A de la LFT la definición de subcontratación es la siguiente: “El trabajo en régimen de subcontratación es aquel por medio del cual un patrón denominado contratista ejecuta obras o presta servicios con sus trabajadores bajo su dependencia, a favor de un contratante, persona física o moral, la cual fija las tareas del contratista y lo supervisa en el desarrollo de los servicios o la ejecución de las obras contratadas”. (Pérez Chávez & Fol Olguín, Taller de Prácticas Laborales y Seguridad Social, 2011)

García Pinedo menciona que: El outsourcing consiste en la administración de un contrato de prestación de un servicio o de proveeduría de un producto, en lugar de administrar un proceso o un departamento propio de la empresa encargado de dicho proceso productivo.

3.1. Antecedentes del outsourcing: Evolución 1960-2000

A continuación se presenta una reseña de las diferentes etapas comprendidas en la evolución del servicio de outsourcing que abarca desde los años 60's hasta los años 2000, en la cual se describen los principales hallazgos y los diferentes nombres que se le han atribuido a lo largo de la historia a lo que ahora se conoce como outsourcing.

3.1.1. Outsourcing: Años 1960's

En los años 60' el servicio era conocido como “service bureau”, existían proveedores que proporcionaban servicios que consistían en correr una variedad de aplicaciones, las cuales se enfocaban principalmente en las áreas de soporte financiero y operacional (nominas, control de inventarios, etc.). Los proveedores ofrecían dos opciones, personalizar las aplicaciones o hacerlas de propósito general, de esta manera las empresas clientes podían llevar a cabo sus operaciones de acuerdo a estas aplicaciones y en el equipo de cómputo del proveedor de servicios.

La mayoría de las empresas clientes de este servicio eran de tamaño mediano a pequeño, sin embargo, grandes empresas llegaban a utilizar el servicio para aspectos especiales o confidenciales, como la nómina ejecutiva. A pesar de que el servicio conocido como "services bureaus" era aceptado por más de una empresa, existían otras que se dedicaban a acaparar todos los procesos para la producción de bienes o para ofertar servicios. Los altos costos que conllevaba mantener la infraestructura material humana en las organizaciones, empezaron a pasar a la factura de las altas pérdidas financieras y poca efectividad operacional, además de una rigidez en las respuestas al mercado. (Figueroa Aguilar, 2008)

En los 60's se puede observar que uno de los servicios más demandados para subcontratación era el de la maquila de nómina ya que requerían de personal especializado que pudiera encargarse de este proceso ya que para la mayoría de los empresarios era una actividad que era difícil y que era mejor delegarla a personal calificado.

3.1.2. Outsourcing: Años 1970's

En la década de los 70's la tendencia de las empresas se concentró en mejorar su eficiencia, la cual se media a través de su productividad. En esta etapa el outsourcing tomo fuerza dándose a conocer como "facilities management", que consistía en contratar a un prestador para los servicios de administración del centro de cómputo. Podemos decir que un "facilities management" representa la forma pura del outsourcing con las siguientes características:

- Durante un contrato a largo plazo, por lo general de cinco a diez años, un proveedor externo toma totalmente por completo el control del proceso de datos y de la operación del centro de cómputo y redes.
- El proveedor externo compra al cliente el equipo de cómputo y en ocasiones recontrata parte de su personal encargado del proceso de datos y de la operación del centro de cómputo y redes.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- De esta manera el proveedor externo comienza sus operaciones, convirtiéndose en el principal operador. Estos contratos entre las empresas y los proveedores de outsourcing se llevan a cabo basándose en las necesidades de las empresas cliente y en los recursos con los que cuenta. (Figueroa Aguilar, 2008)

Para los 70's la demanda de los servicios de tercerización se inclinó hacia otra estrategia administrativa donde ahora lo que contrataban las empresas eran especialistas en el centro de cómputo donde el tercerizador se encargaba de todo el proceso de las bases de datos y redes de las empresas a lo cuál era un trabajo muy delicado ya que manejaban toda la información de las empresas.

3.1.3. Outsourcing: Años 1980's

Durante el ciclo de vida de las empresas sus tendencias organizaciones van cambiando, en los años 80's uno de los principales indicadores de cambio fue la reubicación de recursos y servicios con el fin de permitir el mejor aprovechamiento de los mismos y a su vez la concentración de las empresas en su negocio principal. Este último aspecto de la mano con los avances en tecnología, dan un gran impulso al outsourcing.

Una corriente empezó a tomar fuerza a mediados de los 80's la llamada "flexibilidad". Esta corriente que consideramos como un antecedente del outsourcing se originó en Inglaterra y planteaba la opción de contratar servicios externos para algunos procesos de producción. La era dorada de los llamados "agentes libres" o "free lancers" arrancaba, liberando a las empresas de obligaciones legales que iban desde el pago del seguro social, pasando por aguinaldos, plan de carrera, y una buena cantidad de prestaciones ganadas por los sindicatos y luchas laborales de varias décadas. (Figueroa Aguilar, 2008)

Es durante la década de los 80's que se da un suceso que capta la atención hacia la práctica del outsourcing, Eastman Kodak y su grupo de gerente deciden

en 1989 dar en outsourcing todas sus operaciones de tecnología de información. Antes de este hecho, el servicio de outsourcing era visto como una opción viable solo para bancos, sector gobierno o aquellas empresas con problemas financieros, Kodak rompió ese esquema, ya que no pertenecía a ninguna de esas categorías (Figueroa Aguilar, 2008)

Como se puede observar en los 80's el outsourcing tomó fuerza en una de las estrategias que hoy en día sigue incursionando con mayor fuerza la cuál consistía en que las empresas recurrían a este servicio para liberarse de las prestaciones que a los trabajadores por ley les pertenecen y ellos pasaban esta obligación a especialistas en el ramo.

3.1.4. Outsourcing: Años 1990's

Hacia 1990 los cambios de actitud con respecto al outsourcing eran notorios, hasta ese periodo los principales objetivos por los que las empresas buscaban este servicio fueron:

- Acceso a la tecnología y habilidades de desarrollo de procedimientos y programas
- Acceso a capacidades funcionales especiales
- Disminuir el desarrollo de programas de capacitación referentes a las áreas subcontratadas
- Disminuir costos
- Mejorar las áreas subcontratadas
- Mejorar el desempeño de su negocio
- Lograr una mejor posición competitiva

En los años 90's el outsourcing se ha convertido en uno de los términos más comentados en las empresas. Con base en una investigación realizada por la Escuela de Negocios de Harvard, podemos darnos cuenta que más de la mitad de las medias y grandes empresas han dado en outsourcing o han considerado

este servicio. Este fenómeno ha ocurrido no solo en Estados Unidos, por ejemplo en 1993, la compañía de seguros más grande de Australia AMP, y las compañías inglesas British Aerospace e Island Revenue Service dieron en outsourcing algunas de sus funciones importantes. (Figueroa Aguilar, 2008)

En los 90's se puede observar que el servicio de outsourcing ha tomado fuerza en todo el mundo primeramente extendiéndose en otros países que ven en él una excelente estrategia y por otro lado que los servicios que ofrece han ido en aumento y no sólo se ofrecen servicios generales si no que empresas importantes delegan algunas de sus funciones primordiales al outsourcing.

El cambio tan drástico que ha sufrido la tecnología en los últimos años también es un factor que proporciona un ambiente cambiante que nos obliga a mantenernos actualizados. Las etapas de evolución de la tecnología, principalmente las computadoras, describen como las compañías asimilaron los cambios en el ambiente computacional, después de periodos de aprendizaje que iban cambiando de manera constante y precipitada. (Figueroa Aguilar, 2008)

A lo largo de los años la tecnología ha tenido un crecimiento muy importante en donde nos podemos encontrar que un producto que un año es la novedad y ayuda enormemente a las empresas al siguiente año es un producto totalmente obsoleto y que ya no cumple con los requerimientos que el mercado actual demanda, por lo tanto las empresas estaban obligadas a estar a la vanguardia en tecnología, y por ende el outsourcing también se vio en la necesidad de estar actualizado en este ámbito.

Podemos darnos cuenta que paso a paso la industria del outsourcing ha madurado significativamente. Los rápidos avances en la tecnología (que como consecuencia dan corto ciclo de vida a los productos), nueva orientación cliente servicio, globalización de mercados, etc., están cambiando la forma en que las empresas realizan sus negocios. Estas tendencias crean la necesidad de buscar

nuevos métodos para el control organizacional, evaluar los procesos del negocio, su infraestructura, alcanzar sus objetivos estratégicos y mejorar su ventaja competitiva, el outsourcing es una opción viable que ayudara a las organizaciones a alcanzar dichos objetivos. (Figueroa Aguilar, 2008)

Durante los años de 1990 las empresas recurren al outsourcing como una nueva ventaja competitiva ya que es un nuevo modelo de negocio que ayuda a las mismas en el cumplimiento de sus objetivos mediante las ventajas que el servicio ofrece y las posiciona como empresas competitivas al utilizar este modelo.

Actualmente los proveedores del servicio de outsourcing no solo se interesan en la aplicación de la tecnología apropiada. La principal diferencia entre el outsourcing de los 90's y el de años anteriores es la orientación distinta, pasa de ser un "facilities management" a un contrato durante el cual el proveedor de servicios tiene aún más responsabilidades, debiendo ofrecer soluciones creativas y con un valor agregado a las operaciones de la empresa cliente. (Figueroa Aguilar, 2008)

Para finales de los 90's se puede observar que el servicio de tercerización se formaliza bastante tomando en cuenta que las empresas lo buscan de una forma más recurrente y con una formalización que se ve plasmada mediante un contrato y trabajos más especializados.

3.1.5. Outsourcing: Año 2000

El "outsourcing estratégico" aparece a principios de este nuevo siglo en combinación con la nueva cultura laboral mundial, convirtiendo a los empleados en responsables de sus procesos y de los resultados que se esperan de ellos, evitando no solo los posibles pasivos contingentes laborales, sino también emplear a personas poco responsables o sin orientación a los resultados. (Figueroa Aguilar, 2008)

A partir de los años 2000 podemos observar que el outsourcing ha crecido y ha tenido un auge de una forma impresionante de tal manera que se ha llegado a convertir para las empresas en una estrategia de negocio en la cual pueden delegar diversas actividades a personal altamente calificado para que ellos lo realicen.

Un artículo de Harvard Business Review (2013) menciona que a medida que el mercado de outsourcing ha madurado en los últimos 20 años, los clientes y los proveedores han comenzado a examinar cómo estas relaciones complejas no sólo pueden lograr un ahorro de costes, sino también permitir la innovación en el entorno empresarial dinámico de hoy.

La innovación exige el conocimiento complejo que sólo una amplia red de especialistas puede ofrecer. Es por ello que muchas empresas están empezando a externalizar la innovación. Cuatro fuerzas están permitiendo a este cambio: La demanda se duplica cada 15 años, la oferta de los trabajadores del conocimiento se está disparando, capacidades de interacción han crecido, y nuevos incentivos han surgido. Las empresas más eficaces, mantienen las actividades básicas de competencia dentro de la empresa, y externalizan esto a los diferentes proveedores. La tercerización de innovación exitosa implica la exploración de oportunidades, generando para las empresas grandes desafíos. (Harvard Business, 2013)

Las empresas acuden más al servicio de tercerización como una estrategia de alta competitividad ya que delegan varias actividades que las empresas encuentran como triviales o simplemente no principales para ellas, y al tercerizar este tipo de servicios las empresas se pueden dedicar exclusivamente a su actividad principal, lo que ayuda a eficientar su productividad ya que sólo se enfocan en actividades primordiales dejando a un lado todas las actividades que el servicio de outsourcing puede realizar sin ningún inconveniente ya que se han especializado en estas actividades y cada día ofrecen más servicios para las empresas.

Un artículo de CNN EXPANSIÓN publicado en su página de internet el 31 de Julio del 2009, menciona que en un mundo globalizado, en el que las empresas buscan ser las más fuertes, las más rápidas y las que suban más alto, como en las olimpiadas, es necesario contar con grandes equipos de trabajo. Sin embargo, cuando las empresas tienen crecimientos vertiginosos y en consecuencia sobrepasan su capacidad de reacción por la limitación de los recursos, es necesario que tengan opciones. Una de estas opciones es el outsourcing, que consiste en que "una empresa contrata a otra para que realice la gestión o ejecución diaria de una función". La empresa contratante deberá transferir parte del control administrativo y operacional a la empresa contratada, de modo que ésta pueda realizar su trabajo apartada de la relación normal de la empresa contratante y sus clientes.

La globalización es un tema muy importante en las empresas ya que deben de ir a la exigencia de un mercado mundial, donde las empresas hoy en día tienen un crecimiento muy rápido, y deben utilizar nuevos métodos y estrategias para poder competir a las empresas globalizadas, la mayoría de las grandes empresas utilizan la estrategia del outsourcing como una herramienta altamente eficaz en sus procesos productivos.

El outsourcing se utiliza en áreas más propicias como informática, Recursos Humanos, administración de activos e inmuebles y contabilidad, aunque algunas también subcontratan el soporte técnico al usuario y la gestión de llamadas telefónicas, manufactura e ingeniería entre otros. (Bohon Devars, 2009)

Para poder explicarlo mejor se tomara un ejemplo clásico, como lo son los llamados call center, donde se da la atención telefónica personalizada al cliente en países tan distantes del lugar de origen del cliente como India, Pakistán, Filipinas, y Uruguay entre otros. Esto constituye una gran ventaja competitiva a las empresas, ya que el costo del call center es mucho menor comparado con tener su departamento de relaciones con el cliente en su propio país. (Bohon Devars, 2009)

El servicio de outsourcing ha incursionado en diferentes áreas esto con la finalidad de ampliar sus servicios y ofrecer mejor calidad y más opciones a los clientes siendo una de las áreas la de Recursos Humanos donde el outsourcing se encarga de administrar el recurso humano dentro de las empresas para que las mismas se dediquen a su actividad principal y dejan en manos de los especialistas este tipo de servicios.

En un principio, empresas como Dell y AT&T Wireless, pioneras en los call centers, utilizaban recursos de India y Pakistán para sus servicios técnicos y de atención al cliente, por medio de sistemas informáticos que les permitía a los operadores tener disponible la información necesaria para atender a sus clientes. Tuvieron quejas por problemas de comunicación entre los clientes y la plantilla sustituta, los acentos eran muy diferentes, así como el vocabulario empleado. Sin embargo, hoy en día hay empresas que no sólo ofrecen la atención en el idioma del cliente, sino que van más allá, tienen un sistema que identifica de la región del mundo de la que se habla y esto permite que el telefonista que presta el servicio conteste con acento y modismos de la zona donde se genera la llamada, de tal forma que el cliente no nota que lo atienden "del otro lado el mundo" (Bohon Devars, 2009)

Como se menciona anteriormente el servicio de outsourcing ha ido evolucionando constantemente ya que las exigencias de los clientes así lo piden, deben de capacitarse y dentro del mismo usar diferentes estrategias para que el cliente quede satisfecho y se realice un excelente trabajo de tercerización.

Cabe mencionar que el outsourcing tiene sus ventajas y desventajas, ya que a las empresas las puede ayudar a un amplio crecimiento y eficientar sus procesos por permitirles un enfoque directo a sus actividades principales mientras que a otras empresas les puede o no funcionar esta estrategia.

Bohon Devars comenta en su artículo que los principales críticos opinan que hay cuatro desventajas dentro del outsourcing:

- Los trabajadores subcontratados no son empleados pagados por la empresa, por lo cual no tienen un incentivo de lealtad hacia ésta. No tienen un sentido de pertenencia.
- Son trabajadores contratados por "proyecto", a pesar de que la tarea que realizan suele ser continua. Por este motivo es común la "huida" de los trabajadores si encuentran un empleo de mayor calidad, con lo cual la calidad del servicio se suele resentir, ya que sustituir a los empleados que se van, no es fácil.
- La alta rotación de personal de la empresa que ofrece el outsourcing, debido a que sus empleados hacen trabajos muy rutinarios, repetitivos, que no les ofrece un espacio de promoción o de integración real a la empresa que los contrata.
- Elimina puestos de trabajo de la empresa contratante porque son los "externos" los que comienzan a realizar las actividades no prioritarias de la empresa.

Como podemos observar en el artículo citado existen desventajas dentro del outsourcing que se deben tomar en cuenta, aunque las ventajas que este servicio ofrece están por encima de las desventajas ya que por el crecimiento y éxito que ha tenido a lo largo de los años nos da una seguridad, además que es bien aceptado en el mercado laboral y aun mejor que las empresas desean subcontratar estos servicios ya que ellos se enfocan en su actividad principal.

Así mismo en el artículo antes citado también mencionan a los defensores de estos servicios los cuáles opinan:

La empresa contratante se puede dedicar a realizar sus competencias clave, en consecuencia aumenta su rentabilidad. Se concentran todos los recursos para desarrollar nuevos productos, hacer innovaciones. Disminuye los costos de

reclutamiento, selección y capacitación entre otros, ya que corren por cuenta de la empresa contratada. Permite obtener productos de mejor calidad ya que la empresa se enfoca en eso. Reduce el número de tareas rutinarias, para la empresa trasladándolo al outsourcing. (Bohon Devars, 2009)

Al contratar los servicios de outsourcing la empresa contratante se olvida por completo de los servicios delegados además de que es una excelente estrategia para enfocarse en su actividad principal, y aun mejor que este servicio genera una ahorro significativo en costos y tiempo.

Un artículo publicado por el Vicepresidente de Operaciones de Proyección y Administración Empresarial (PAE) en la revista RH en las empresas en el 2013 menciona que cada vez surgen más compañías que consideran a su capital humano como el recurso más valioso. Para mantenerlo en un nivel competitivo se establecen procesos muy cuidadosos en donde se busca seleccionarlo y administrarlo eficientemente. Para llevar estas actividades a cabo, la empresa requiere una inversión considerable de tiempo. Esto ocasiona un aumento en la carga de trabajo y, como consecuencia, una baja significativa en los niveles de productividad. Para solventar este tipo de situaciones es recomendable solicitar los servicios de tercerización especializados en administración y manejo de capital humano, para que los directivos se enfoquen en la gestión, planeación y ejecución de nuevos proyectos relacionados con el crecimiento del negocio. Varios estudios analizados por los expertos mencionan que las empresas que no utilizan los servicios de tercerización para administrar el capital humano desperdician un crecimiento de hasta 80% de su productividad. (PAE, 2013)

Como se menciona anteriormente uno de los servicios de outsourcing más utilizados en las empresas es la tercerización de la administración del capital humano donde las empresas delegan este servicio a personal especializado llamado outsourcing y este se encarga de toda la administración del mismo o solamente áreas en específico ofreciendo a la empresa un servicio con personal

altamente capacitado y con experiencia para realizarlo esto con la finalidad de reducir sus costos y mejorar su productividad.

Se puede concebir al tercerizador como un aliado que opera dentro del área, pero con ventajas tangibles: no ocupa espacio físico ni requiere la atención constante de supervisores; sólo ejecuta sus tareas y entrega resultados en tiempo y forma. Un atributo que ha fortalecido a este sector en México es la capacidad que muestran algunas tercerizadoras para adaptarse a las reglas y metodologías de trabajo con las que opera su solicitante, y que se lleva a cabo sin importar el giro, la cantidad de empleados y/o la complejidad de sus procesos. (PAE, 2013).

3.2. Marco Legal del outsourcing

Las relaciones laborales derivadas del outsourcing están reguladas en los artículos 15-A, 15-B, 15C, 15D, 1004-B Y 1004-C de la Ley Federal del Trabajo. (Pérez Chávez & Fol Olguín, 2011)

Dichos artículos mencionan lo siguiente (Ley Federal del Trabajo, 2012)

- **Artículo 15-A.** El trabajo en régimen de subcontratación es aquel por medio del cual un patrón denominado contratista ejecuta obras o presta servicios con sus trabajadores bajo su dependencia, a favor de un contratante, persona física o moral, la cual fija las tareas del contratista y lo supervisa en el desarrollo de los servicios o la ejecución de las obras contratadas.

Este tipo de trabajo, deberá cumplir con las siguientes condiciones:

- No podrá abarcar la totalidad de las actividades, iguales o similares en su totalidad, que se desarrollen en el centro de trabajo.
- Deberá justificarse por su carácter especializado.
- No podrá comprender tareas iguales o similares a las que realizan el resto de los trabajadores al servicio del contratante.

De no cumplirse con todas estas condiciones, el contratante se considerará patrón para todos los efectos de esta Ley, incluyendo las obligaciones en materia de seguridad social.

- **Artículo 15-B.** El contrato que se celebre entre la persona física o moral que solicita los servicios y un contratista, deberá constar por escrito.

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

- **Artículo 15-C.** La empresa contratante de los servicios deberá cerciorarse permanentemente que la empresa contratista, cumple con las disposiciones aplicables en materia de seguridad, salud y medio ambiente en el trabajo, respecto de los trabajadores de esta última.

Lo anterior, podrá ser cumplido a través de una unidad de verificación debidamente acreditada y aprobada en términos de las disposiciones legales aplicables.

- **Artículo 15-D.** No se permitirá el régimen de subcontratación cuando se transfieran de manera deliberada trabajadores de la contratante a la subcontratista con el fin de disminuir derechos laborales; en este caso, se estará a lo dispuesto por el artículo 1004-C y siguientes de esta Ley.
- **Artículo 1004-B.** El incumplimiento de las obligaciones a que se refiere el artículo 15-B de la Ley, se sancionará con multa por el equivalente de 250 a 2500 veces el salario mínimo general.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- **Artículo 1004-C.** A quien utilice el régimen de subcontratación de personal en forma dolosa, en términos del artículo 15-D de esta Ley, se le impondrá multa por el equivalente de 250 a 5000 veces el salario mínimo general.

En los artículos anteriormente citados, se puede observar que están relacionados a lo que el outsourcing concierne esto para poder sustentar legalmente las bases para las condiciones en que se presta el servicio, aspectos que deben considerar las empresas al contratar este servicio, información que no debe manejarse, obligaciones de las empresas prestadoras del servicio y aspectos que deben incluirse en un contrato de outsourcing.

3.3. Condiciones en las que se debe Prestar el Servicio de Outsourcing

Con base en el artículo 15-A, el contratante deberá cerciorarse al momento de celebrar el contrato que:

- La contratista cuenta con la documentación y los elementos propios suficientes para cumplir con las obligaciones que deriven de las relaciones con sus trabajadores, 15-B LFT.
- Asimismo deberá cerciorarse permanentemente que la empresa contratista cumple con las disposiciones aplicables en materia de seguridad, salud y medio ambiente en el trabajo, respecto de los trabajadores de esta última, 15-C LFT. (Pérez Chávez & Fol Olguín, Taller de Prácticas Laborales y Seguridad Social, 2011)

De no cumplir con lo establecido en los artículos 15-B y 15-C, se cae en la figura de responsabilidad solidaria del contratante con el contratista

El incumplimiento de las obligaciones a que se refiere el artículo 15-B de la Ley, se sancionará con multa por el equivalente de 250 a 2500 veces el salario mínimo general 1004-B LFT.

No se permitirá el régimen de subcontratación cuando se transfieran de manera deliberada trabajadores de la contratante a la subcontratista con el fin de disminuir derechos laborales, a quien utilice el régimen de subcontratación de personal en forma dolosa, en términos del artículo 15-D de esta Ley, se le impondrá multa por el equivalente de 250 a 5000 veces el salario mínimo general, 1004-C LFT. (Pérez Chávez & Fol Olguín, Taller de Prácticas Laborales y Seguridad Social, 2011)

3.4. Clasificación del Outsourcing

El outsourcing puede ser de dos tipos:

- **Insourcing** (interno). Es aquel que implementa la misma organización, el cual depende financiera y estructuralmente de la propia empresa. Su existencia está supeditada a la decisión interna del corporativo que le da vida.
- **Outsourcing** externo. Es aquel que proporcionan las empresas prestadoras de servicios, en el cual el contratado no depende financiera ni organizacionalmente de la empresa que adquiere dichos servicios. (Pérez Chávez & Fol Olguín, Taller de Prácticas Laborales y Seguridad Social, 2011)

3.5. Aspectos por Considerar en las Empresas para la Selección de un Outsourcing

Las empresas que hayan decidido contratar una empresa outsourcing deben tomarse el tiempo necesario para seleccionar a la prestadora que más se adapte a sus necesidades; pero de manera especial deben considerar ciertos aspectos, entre los que destacan los siguientes:

- *Solidez financiera.* Demuestre que cuenta con la capacidad para administrar e implementar los mejores niveles de servicio.

- *Experiencia en el servicio.* Muestre un rendimiento efectivo el cual pueda ser avalado por varias de las empresas que utilicen sus servicios.
- *Flexibilidad en esquemas de contratación.* En lo que se refiere a las cláusulas de los contratos, la rigidez podría dañar el mejor aprovechamiento de los servicios.
- *Presencia global.* Para prestar los servicios en el domicilio del contratante y en las sucursales que puedan existir en otros puntos del país.
- *Buen capital humano.* Que cuente con gente capacitada para realizar las funciones para las que fue contratada.
- *Trabajo en equipo.* (Pérez Chávez & Fol Olguín, Taller de Prácticas Laborales y Seguridad Social, 2011)

3.6. Ventajas y Desventajas de Contratar un Servicio de Outsourcing

Los servicios de un outsourcing, traen para la empresa contratista, entre otras, los siguientes beneficios o ventajas:

- Reduce ciertas tareas rutinarias, como las entrevistas y la selección del personal que realizará los servicios.
- Mejora la obtención de ingresos.
- Otorga flexibilidad en la planificación de planes de trabajo.
- Proporciona seguridad y confianza.
- Ahorra tiempo en ciertos trámites administrativos y en el control de prestaciones laborales, como las vacaciones, el tiempo extraordinario, entre otros.
- Se evita el cálculo y pago de la nómina.
- Favorece la aplicación de talento y recursos de la organización en áreas clave.

La contratación de servicios externos puede tener las siguientes desventajas para una empresa:

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Estancamiento de innovación del outsourcing de nuevas tecnologías por parte de la empresa.
 - No obtener los resultados esperados por la empresa.
 - Alto costo al elegir un proveedor cuyos servicios no resulten satisfactorios.
 - Falta de seguimiento y de evaluación constante que requeriría el proceso o servicio a cargo de la outsourcing para tomar las medidas correctivas.
 - Pérdida de habilidades para el cumplimiento del objetivo del negocio o desarrollo de habilidades esenciales para la empresa.
 - Falta de control en la calidad de los servicios contratados.
 - Falta de lealtad a la empresa por parte de las personas que realicen las actividades o los servicios contratados. (Pérez Chávez & Fol Olgúin, Taller de Prácticas Laborales y Seguridad Social, 2011)

3.7. Información que No debe Manejarse en los Servicios de Outsourcing

García Pineda en su publicación outsourcing para mayor competitividad menciona que: "Se deben tomar en cuenta cuatro cuestiones clave para decidir lo que NO debemos manejar en el terreno del outsourcing:

- La información estratégica del negocio.
- El conocimiento que nos da ventaja competitiva.
- La habilidad y práctica productiva creada y acumulada.
- La estrategia de innovación". (Pérez Chávez & Fol Olgúin, Taller de Prácticas Laborales y Seguridad Social, 2011)

3.8. Obligaciones de las Empresas Prestadoras del Servicio

García Pineda en su publicación outsourcing para mayor competitividad menciona las siguientes obligaciones para las empresas de outsourcing:

La empresa externa que se incorpora al outsourcing adquiere la obligación de:

- Actualizar su tecnología asumiendo los costos de dicha acción.
- Manejar sus programas de actualización de proyectos.
- Implantación y gestión de los procesos y productos que provee.
- De contratar y retener al personal más altamente calificado en esas funciones.
- Especializarse de manera dinámica sin acelerar o detener los procesos de la empresa que contrata.
- Aislarse de la administración permitiendo mejores trajes a la medida en cuanto a programas y planes de productividad y calidad.
- Operación y mantenimiento de informática.
- Manejo de inventarios.
- Sistemas financieros y contables.
- Actividades de mercadotecnia.
- Distribución del producto.
- Administración de personal (selección-capacitación).

El Artículo 15-C de la Ley Federal del Trabajo señala como obligación de la empresa contratante cerciorarse permanentemente que la empresa contratista:

- Cumpla con las disposiciones aplicables en materia de seguridad, salud y medio ambiente en el trabajo, respecto de los trabajadores de esta última, a través de una unidad de verificación debidamente acreditada y aprobada en términos de las disposiciones legales aplicables".

3.9. Aspectos que se deben Incluir en los Contratos de Outsourcing

El contrato, deberá incluir, entre otras cosas, lo siguiente:

- La duración del servicio.
- Las áreas para las que se contratará el servicio.
- El responsable de proporcionar las herramientas de trabajo.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Detalle de todos y cada uno de los compromisos concretos que van a ser contraídos por ambas partes.
 - Las causas por las que se podrá terminar de manera anticipada el contrato y bajo qué condiciones.
 - El plan de pagos del servicio.
 - Los procedimientos que utilizará la empresa contratante para medir el servicio o la calidad de éste que se recibirá por parte de la empresa outsourcing.
 - Estipular que la outsourcing ofrecerá una fianza que responderá en caso de uso indebido de las contribuciones que no se hayan enterado al IMSS, INFONAVIT o SAT, o bien, por no responder a las obligaciones laborales de sus empleados en caso de controversias.
 - Precisar que la responsabilidad de la outsourcing se extenderá durante la vigencia del contrato y los siguientes cinco años, pues no se debe olvidar que los problemas siempre llegan dos o tres años después de que haya sido contratado el servicio.
 - Indicar si el beneficiario de los servicios se encargará de dirigir, supervisar o capacitar a los trabajadores puestos a su disposición" (Pérez Chávez & Fol Olgún, Taller de Prácticas Laborales y Seguridad Social, 2011)

Se puede observar que existe un marco legal donde se desarrollan específicamente las regulaciones de este tipo de servicio detallando las ventajas y desventajas que posee la contratación del mismo, donde todo está respaldado ya que se tuvo la visión de estructurar adecuadamente esta opción de servicio de outsourcing para poder lograr un amplio beneficio de las empresas que estén interesadas en la implementación del servicio de outsourcing y poder lograr un crecimiento potencial dentro de las empresas.



PARTE II.

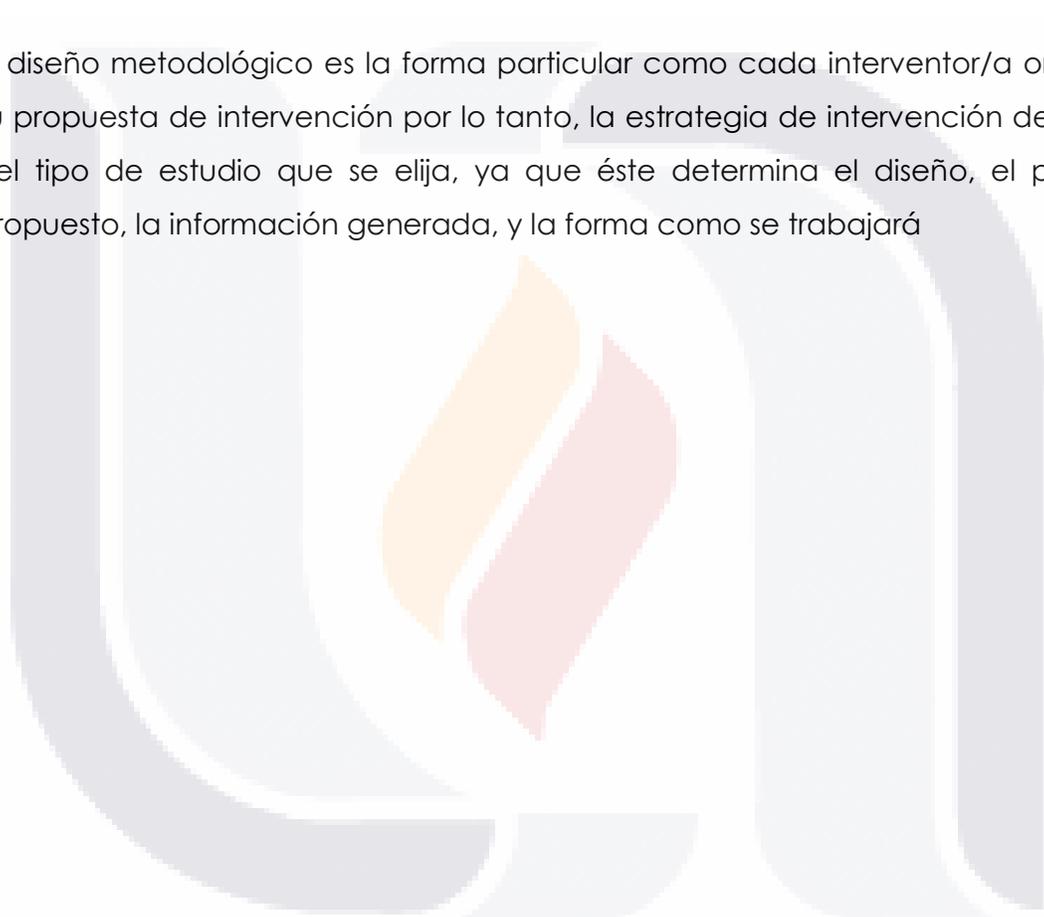
DISEÑO METODOLÓGICO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN PARA EL DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA QUE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA OFREZCA EL SERVICIO DE OUTSOURCING CON ENFOQUE A LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS



Introducción a la Parte II

En seguida se desarrollara el diseño metodológico, que es una relación clara y concisa de cada una de las etapas de la intervención, mediante la descripción de cómo se va a realizar la propuesta de intervención y los pasos a seguir para generar una información que el proyecto requiere.

El diseño metodológico es la forma particular como cada interventor/a organiza su propuesta de intervención por lo tanto, la estrategia de intervención depende del tipo de estudio que se elija, ya que éste determina el diseño, el proceso propuesto, la información generada, y la forma como se trabajará



CAPITULO 4. DISEÑO METODOLÓGICO

El método del caso es un modo de enseñanza en el que los alumnos aprenden sobre la base de experiencias y situaciones de la vida real, permitiéndoles así, construir su propio aprendizaje en un contexto que los aproxima a su entorno. Este método se basa en la participación activa y en procesos colaborativos y democráticos de discusión de la situación reflejada en el caso

Un caso representa situaciones complejas de la vida real planteadas de forma narrativa, a partir de datos que resultan ser esenciales para el proceso de análisis. Constituyen una buena oportunidad para que los estudiantes pongan en práctica habilidades que son también requeridas en la vida real, por ejemplo: observación, escucha, diagnóstico, toma de decisiones y participación en procesos grupales orientados a la colaboración.

El proyecto se realizará mediante el Método de Caso, esto para poder realizar el objetivo de este proyecto de una manera adecuada ya que no se incluirá hipótesis ni preguntas de investigación y se necesitará utilizar diferentes métodos como la entrevista formal no estructurada, análisis de documentación, y método de observación, los cuales nos darán datos importantes de la situación actual de la empresa.

4.1. Tipos de Técnicas de Recolección de Información

Los principales tipos de técnicas de recolección de información a implementar son la entrevista formal no estructurada, el análisis documental y la observación.

4.1.1. Entrevista Formal no estructurada

Las entrevistas serán directamente con el Director de Desarrollo Organizacional, a través de las cuáles él proporcionará la información acerca de los procesos y

procedimientos dentro de la empresa y así realizar un análisis de la factibilidad de esta implementación.

Esta técnica es un método de comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas, con un grado de validez y confiabilidad.

4.1.2. Análisis de Documentos

El análisis de documentos será sobre la información que la empresa pueda proporcionar debido a que son documentos de carácter confidencial, considerando que pueden ser datos estadísticos, algunos tipos de contrato, políticas, procesos y manuales de organización, los cuales permitirán conocer las condiciones que prevalecen en la empresa con respecto a la implementación de servicios de outsourcing y la postura que la empresa tiene ante esta figura.

Informantes: Director de Desarrollo Organizacional.

Muestreo: Director de Desarrollo Organizacional.

4.1.3. Observación

Mediante la técnica de observación se podrán revisar los procesos y procedimientos realizados dentro de la empresa.

CAPITULO 5. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Se realizaron varias visitas a Consorcio Femat con la finalidad de conocer la situación que predomina dentro de la misma y con relación a los servicios de capital humano que ofrece, en donde se detectaron áreas importantes para consolidar los servicios ofrecidos por Consorcio Femat.

Actualmente Consorcio Femat quién tiene una cartera de clientes a los que solamente ofrece servicios de consultoría, desarrollo organizacional, capacitación y adiestramiento no ha considerado la implementación de otros servicios generales de capital humano ya que la empresa sólo asesora este tipo de servicios y no desarrolla el trabajo operativo inherente al proceso.

Es importante mencionar que Consorcio Femat ha ido ganando prestigio y fidelidad de sus clientes en el transcurso del tiempo que ha estado incursionando como Consultoría en el campo de Recursos Humanos, por lo anterior y la continua relación con los clientes, sería una estrategia altamente efectiva para la empresa el poder ofrecer servicios de outsourcing.

Se observó que la necesidad interna de la empresa es que se tiene que hacer un despacho más formal y organizado en cuanto a innovación, competencias, conocimiento, procesos y tecnología para poder efficientar sus procesos y lograr ampliar el panorama de servicios a ofrecer.

Atendiendo las necesidades actuales en un mercado de capital humano globalizado que demanda esquemas novedosos de procedimientos o técnicas para ofrecer soluciones más efectivas se necesita que la empresa esté en constante evolución para poder estar a nivel en las empresas de consultoría líderes en el mercado.

Consortio Femat se ha destacado en materia de Legislación Laboral ya que ha tenido un amplio desarrollo en lo que respecta a las asesorías de tercerización, por lo que puede respaldar amplia y legalmente todas las prácticas referentes al tema de outsourcing.

Es importante mencionar que Consortio Femat ofrece servicios referentes a Recursos Humanos tales como:

Recursos Humanos

- Asesoría de Recursos Humanos
- Nóminas
- Cursos de Capacitación
- Asesoría y Elaboración de Nóminas
- Planeación de Sueldos y Salarios
- Servicios al Personal
- Motivación
- Seguridad Industrial
- Ecología
- Selección y Contratación
- Auditorías de Recursos Humanos

Los servicios antes mencionados son ofrecidos por Consortio Femat, pero solamente brindan asesoría a las empresas de cómo deben realizarlos, no existe un plan donde la Consultoría oferte estos servicios para implementarlos, desarrollarlos y operarlos por ellos mismos.

Se realizó una investigación con despachos similares que ofrecen servicios de outsourcing a nivel local y nacional donde se encontró que los servicios que más ofrecen estos despachos son los de Reclutamiento y Selección, Administración de Personal, Administración de Nómina y Estudios Socioeconómicos, como lo muestra la siguiente tabla (Tabla 6).

Tabla 6. Análisis de Consultorías

Empresa	Servicios
<p>MANPOWER</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento y selección • Evaluación y estudios • Tercerización de personal • Profesional • Training Development Center • Soluciones para PyMES
<p>ADECCO</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Subcontratación de personal • Adecco Profesional • Reclutamiento y Selección • Payroll Procces Outsourcing • Consultoría Organizacional
<p>HUMAN QUALITY</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento y selección • Administración de personal • Maquila de Nómina • Investigación Laboral y Estudios Socioeconómicos • Exámenes psicométricos
<p>CERTÉ CONSULTORES</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Head Hunting • Reclutamiento y Selección • Evaluación de Talento • Administración de Nómina • Estudios Socioeconómicos
<p>RED RING</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de personal • Reclutamiento y Selección • Gestión de Nómina • Consultoría y Capacitación

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la tabla 6 se pueden identificar claramente los servicios que más ofrecen las empresas de outsourcing los cuáles son los siguientes:

- **Reclutamiento y Selección** se encuentra en las 5 empresas analizadas.
- **Administración de Personal** se encuentra en 4 de las 5 empresas analizadas

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- **Administración de Nómina** se encuentra en 4 de las 5 empresas analizadas
 - **Evaluación y Estudios Socioeconómicos** se encuentra en 3 de las 5 empresas analizadas

5.1. Análisis FODA

Se tuvo una entrevista con el Director de Desarrollo Organizacional de la empresa en la cual se obtuvo información relevante para poder detectar la matriz FODA y poder hacer un diagnóstico en base a la información recibida.

Fortalezas

- Cuenta con una trayectoria de 30 años de experiencia que les respalda
- Cuenta con servicio especializado de Desarrollo Organizacional
- Cuenta con una cartera de clientes establecidos en la ciudad.
- Precios competitivos.
- Amplia gama de servicios de consultoría en lo penal, fiscal, administrativo y desarrollo organizacional..
- Alianzas estratégicas con empresas para complementar sus servicios.
- Seguimiento personalizado a cada uno de sus clientes.

Oportunidades

- Crecimiento en la cartera de clientes debido al arribo de un nuevo mercado.
- Contratación preferencial con Universidades y otras instituciones.
- Aumento del emprendedurismo en el Estado lo que genera la demanda de estos servicios.
- Economía estable, considerada uno de los Estados más rentables para invertir por parte de la iniciativa privada tanto a nivel Nacional como Internacional.

Tabla 7. Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con una trayectoria de 30 años de experiencia que les respalda. • Cuenta con servicio especializado de Desarrollo Organizacional • Cuenta con una cartera de clientes establecidos en la ciudad. • Precios competitivos. • Amplia gama de servicios de consultoría en lo penal, fiscal, administrativo y desarrollo organizacional. • Alianzas estratégicas con empresas para complementar sus servicios. • Seguimiento personalizado a cada uno de sus clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque a un nicho específico de mercado. • Una gama no muy amplia de servicios de Recursos Humanos. • Estructura organizacional pequeña. • Falta de difusión y comercialización de sus servicios.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento en la cartera de clientes debido al arribo de un nuevo mercado. • Contratación preferencial con Universidades y otras instituciones. • Aumento del emprendedurismo en el Estado lo que genera la demanda de estos servicios. • Economía estable, considerada uno de los Estados más rentables para invertir por parte de la iniciativa privada tanto a nivel Nacional como Internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competidores con servicios y precios similares. • Dificultad por la participación del mercado a nivel local. • Tamaño reducido de los clientes potenciales. • Demanda inestable.

Fuente: Elaboración propia

Debilidades

- Enfoque a un nicho específico de mercado.
- Una gama no muy amplia de servicios de Recursos Humanos.

- Estructura organizacional pequeña.
- Falta de difusión y comercialización de sus servicios.

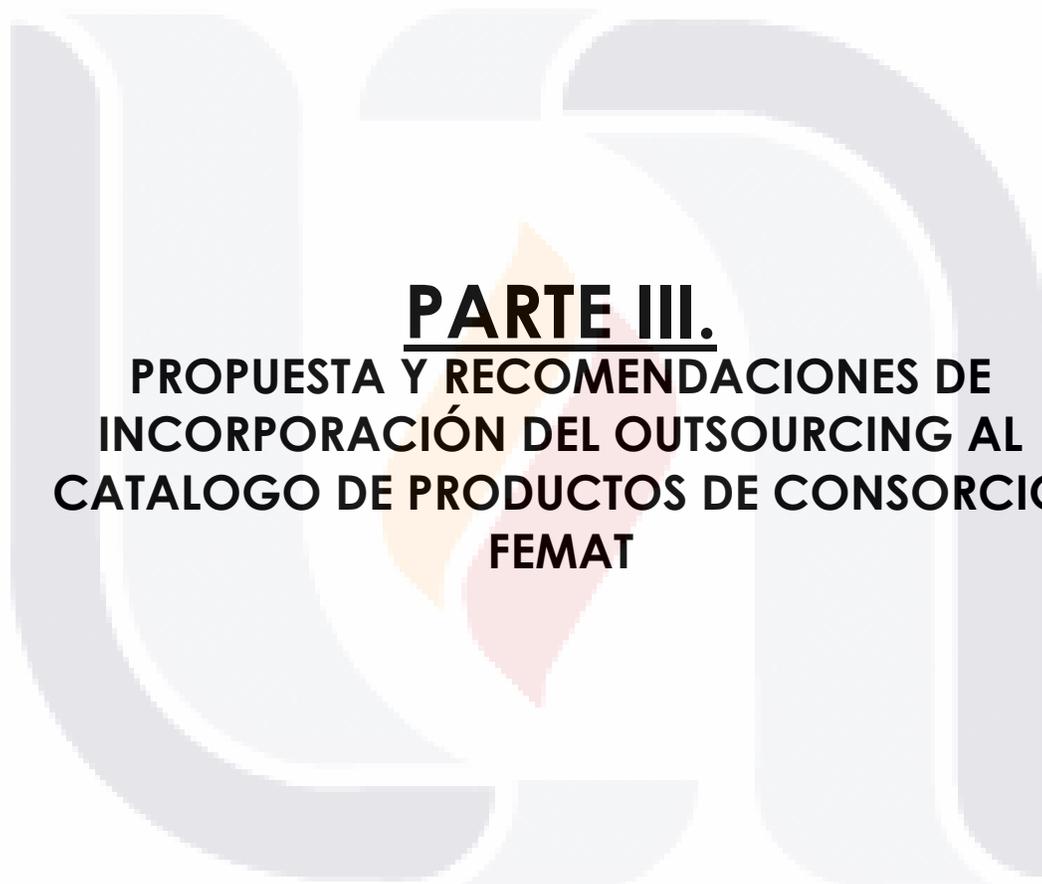
Amenazas

- Competidores con servicios y precios similares.
- Dificultad por la participación del mercado a nivel local.
- Tamaño reducido de los clientes potenciales.
- Demanda inestable.

Al desarrollar el diagnóstico de la matriz FODA como lo muestra la Tabla 7 se pudo observar que sus fortalezas y oportunidades son mayoría sobre las debilidades y amenazas, lo que nos dice que la empresa tiene potencial para poder emprender el proyecto del establecimiento de outsourcing. Por lo tanto las debilidades y amenazas se tienen que minimizar para poder ser competitivos dentro de su nicho de mercado., y deben seguir maximizando las fortalezas y oportunidades como hasta ahora lo han hecho, una de las maneras para poder hacerlo es incursionando en nuevas estrategias que puedan hacer crecer la empresa tales como outsourcing.

Con base al análisis de la tabla 6 anteriormente expuesta, donde muestra los servicios más ofertados por diferentes empresas que ofrecen servicios de outsourcing y el análisis FODA de la organización desarrollado en la tabla 7 que de igual manera se presenta anteriormente, lo que va diferenciar a la empresa de otros despachos, es que además de ofrecer todos los servicios de consultoría a sus diversos clientes, generará una enorme propuesta de valor al ofrecer dentro de su catálogo de servicios el de outsourcing, esto creará una ventaja altamente competitiva en comparación de la competencia que actualmente tiene Consorcio Femat ya que ellos no cuentan con este tipo de estrategias.





PARTE III.
**PROPUESTA Y RECOMENDACIONES DE
INCORPORACIÓN DEL OUTSOURCING AL
CATALOGO DE PRODUCTOS DE CONSORCIO
FEMAT**



CAPITULO 6. PROPUESTA DE INCORPORACIÓN DEL OUTSOURCING AL CATALOGO DE PRODUCTOS DE CONSORCIO FEMAT

Con la finalidad de que Consorcio Femat Incorpore el Outsourcing a su catálogo de productos, se propone el siguiente plan de acción, que tiene como objetivo guiar a los dirigentes de la organización para lograr la incorporación de este servicio al actual catálogo de productos.

De acuerdo a lo analizado anteriormente y el diagnóstico que se realizó de Consorcio Femat mediante al análisis FODA, las entrevistas que se realizaron con el Director de Desarrollo Organizacional, las observaciones de sus procesos y procedimientos y los demás datos que se tomaron en cuenta para la obtención de información. Las propuestas que se consideran pertinentes para el diseño del plan estratégico se muestran en la siguiente figura (fig. 11) y son las siguientes:

-
- Herramientas de Comunicación
 - Página Web
 - Manuales de Procesos y Procedimientos
 - Vinculación con Becarios
 - Convenios con Universidades
 - Cambios Necesarios en Puestos
 - Servicios a Ofrecer
 - Nueva Estructura
 - Afiliación AMEDIRH
 - Evento de Presentación
 - Visitas a clientes y Prospectos
 - Sondeos de Aceptación

Figura 11. Listado de Propuestas

Fuente: *Elaboración propia*

Las cuáles se describen a continuación:

1.- Herramientas de Comunicación

- Crear los mecanismos con las herramientas de comunicación necesarias para la difusión, publicidad y promoción del despacho que desarrollen los siguientes instrumentos.
 - Folletos
 - Trípticos
 - Tarjetas de presentación
 - Elementos de imagen corporativa
 - Publicaciones en revistas especializadas
 - Registros ante asociaciones profesionales
 - Servicios de relaciones públicas.
 - Asistencia a ferias profesionales.

2.- Pagina Web

- Se recomienda para poder tener un mayor impacto en la implementación de la creación de una página web institucional, esto con la finalidad de tener mayor presencia y penetración en el mercado tanto a nivel local como nacional ya que actualmente no cuentan con ello.

3.- Manuales de Procesos y Procedimientos

- Para un mejor funcionamiento administrativo se recomienda realizar manuales de procesos y procedimientos de la empresa, enfocados a la nueva estrategia de inclusión de outsourcing.

4.- Programas de Vinculación con Becarios

- Se recomienda que para el desarrollo de los puntos anteriores se realicen convenios con instituciones educativas donde a través del sistema de becarios, programas de prácticas profesionales o estadías profesionales, se acceda a profesionistas del ámbito al que la actividad requiera, permitiéndoles una vinculación a los mismos y un soporte a la Agencia, así

mismo buscando un impacto muy alto en bajos costos ya que si existe algún apoyo económico para los estudiantes son deducibles de impuestos.

Los programas de becarios o programas de prácticas profesionales, son un conjunto de actividades realizadas por estudiantes de niveles superior o técnico, y que tienen como principal objetivo la adquisición de habilidades útiles para desarrollar una carrera profesional o técnica. Las prácticas profesionales proveen oportunidades para los estudiantes, puesto que les permiten incursionar en un ambiente vinculado al campo de sus estudios, e identificar un particular interés en alguna de las áreas de su carrera profesional. Es importante mencionar que la vinculación de estudiantes es un beneficio en conjunto donde gana la empresa y gana el estudiante, como se mencionó anteriormente cuando la empresa al realice esta estrategia, logrará un alto impacto en costos bajos gracias a la deducibilidad de los apoyos que pudiera recibir el estudiante por parte de la empresa y por otro lado, algo también muy importante es que la empresa logra una responsabilidad con la sociedad al proveer de experiencia a los estudiantes, ayudando a cumplir con los objetivos principales.

Sus principales objetivos son los siguientes:

- Brindar la oportunidad a los jóvenes estudiantes de poner en práctica los conocimientos adquiridos en su escuela en un ambiente vinculado al campo de estudios de su profesión.
- Contribuir activamente en la formación de las competencias primordiales que el sector productivo demanda de los jóvenes profesionistas de nuestro país, al brindarles la oportunidad de vincular su formación académica con la práctica real.
- Inspirar en la juventud mexicana una cultura de participación activa en el desarrollo económico de nuestro país

5.- Convenios con Instituciones Educativas

Algunas de las universidades dentro del Estado de Aguascalientes en donde se podrían realizar los convenios de vinculación de becarios, programas de prácticas profesionales o estadías profesionales de acuerdo a las carreras que ofrecen y las necesidades que necesitará la empresa, son las que a continuación se mostrarán en la siguiente tabla (Tabla 8) tomando en cuenta primeramente las 5 primeras universidades para los convenios y posteriormente realizar la vinculación con las demás.

Tabla 8. Universidades Recomendadas para establecer Convenios de Colaboración

Institución Educativa	Carreras Recomendadas
<p>Universidad Autónoma de Aguascalientes UAA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniería en sistemas computacionales • Licenciatura en tecnologías de la Información • Licenciatura en Administración de la Producción y Servicios • Licenciatura en Administración de Empresas • Licenciatura en Mercadotecnia • Licenciatura en Relaciones Industriales • Licenciatura en Comercio Electrónico • Licenciatura en Comunicación Organizacional. • Ingeniero Industrial Estadístico
<p>Universidad del Valle de México UVM</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ciencias de la Comunicación • Administración de Empresas • Administración de Capital Humano • Mercadotecnia, Relaciones Públicas • Administración de Tecnologías de la Información • Ingeniería en Sistemas Computacionales.

Institución Educativa	Carreras Recomendadas
<p>Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey ITESM</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en Administración de Empresas • Licenciatura en Ingeniero en Electrónica y Comunicaciones • Licenciatura en Ingeniero en Sistemas Computacionales • Licenciatura en Ingeniero en Sistemas de Información • Licenciatura en Mercadotecnia, Licenciatura en Administración.
<p>Universidad Tecnológica de Aguascalientes UTAGS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Administración • Ingeniería en desarrollo e innovación empresarial • Ingeniería en tecnologías de la información • Ingeniería en tecnologías de la información y comunicación.
<p>Universidad Interamericana para el Desarrollo UNID</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en Administración • Licenciatura en Ciencias y Técnicas de la Comunicación • Licenciatura en Mercadotecnia • Licenciatura en Ingeniería en Sistemas de Información.
<p>Universidad Cuauhtémoc UC</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de Empresas • Comunicación • Mercadotecnia • Sistemas Computacionales
<p>Universidad la Concordia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informática y Administración • Ingeniería Industrial y Capital Humano • Mercadotecnia y Diseño Digital • Mercadotecnia y Medios de Comunicación • Mercadotecnia y Relaciones Públicas.
<p>Universidad de Estudios Avanzados UEA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en Ingeniero Industrial Administrador • Licenciatura en Mercadotecnia Campo Diseño • Licenciatura en Ingeniería en Sistemas de Información Administrativos • Licenciatura en Mercadotecnia y Comunicación Publicitaria.

Institución Educativa	Carreras Recomendadas
Universidad del Desarrollo Profesional UNIDEP	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniería en Sistemas Computacionales • Licenciatura en Administración de Empresas • Licenciatura en Publicidad y Mercadotecnia.
Universidad Villasunción UVAS	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en Ingeniería en Computación • Licenciatura en Ingeniería Industrial y Administración • Licenciatura en Ingeniería en Tecnologías de la Información.
Universidad Politécnica de Aguascalientes UPA	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniería en sistemas estratégicos de información • Licenciatura en negocios y administración.
Universidad Panamericana UP	<ul style="list-style-type: none"> • Administración y Mercadotecnia • Administración y Relaciones Industriales • Comunicación
Instituto Tecnológico de Aguascalientes ITA	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en Administración • Licenciatura en Informática

Fuente: Elaboración propia

Como se mostró anteriormente en la tabla 8, se pueden encontrar cuáles son las universidades que ofrecen carreras a las cuáles le pueden ayudar al Consorcio para la vinculación de alumnos y desarrollen los proyectos que se tienen pensados implementar dentro de la organización.

6.- Descripción de Nuevas Funciones

- Realizar los cambios necesarios como pueden ser en la implementación de puestos y descripción de nuevas funciones en su análisis de puestos actuales, contemplando la contratación de personal especializado en el manejo del nuevo servicio.

7.- Servicios a Ofrecer

- Se elaboró un cuadro comparativo con respecto a los servicios que son ofrecidos por las empresas de capital humano de mayor presencia a nivel local y nacional, denotando que la mayoría de ellas contempla los servicios de Reclutamiento y Selección, Administración de Personal, Administración de Nómina y Estudios Socioeconómicos, por lo tanto se recomienda iniciar con los servicios antes mencionados ya que son los más demandados por las empresas que contratan servicios de outsourcing, ya después de estar bien establecidos, posteriormente podrían incluir servicios más especializados.

8.- Nueva Estructura

- **Nueva estructura legal:** Para que Consorcio Femat pueda ofrecer servicios de outsourcing primeramente debe incorporar una nueva estructura legal que le permita ofrecer la prestación del servicio de outsourcing, lo cual propiciará que haya una modificación en la misión y visión que actualmente se tienen establecidas contemplando esta nueva prestación a ofrecer. Para realizar una nueva estructura legal en base al outsourcing el primer trámite que se debe hacer es ante el IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social) en <http://www.imss.gob.mx/tramites/imss02001g> (página oficial) donde mencionan lo siguiente:
 - Es el primer trámite que debes realizar ante el IMSS en caso de ser patrón persona moral con actividad outsourcing que en virtud de un contrato, se pone a disposición a los trabajadores para que ejecuten servicios o trabajos bajo la dirección de un tercero, en las instalaciones que este determine, y que se opta por solicitar al IMSS un solo Número de Registro Patronal por cada una de las clases para inscribir a sus trabajadores a nivel nacional. Esto servirá para cumplir con los pagos correspondientes.

Si ya cuenta con un Número de Registro Patronal pero está dado de baja, puede solicitar la reanudación del mismo.

Para agilizar el trámite, solicite una cita por internet, donde se le 3indicará el lugar, fecha y hora para concluirlo.

- o El trámite lo puede realizar si es patrón, persona moral con actividad prestadora de servicios (outsourcing), sujeto obligado o representante legal.
- o **Doble registro patronal con primas de riesgo diferentes:** En seguida se presenta la documentación necesaria para poder realizar el trámite, en el cual mencionan un trámite de **doble registro patronal con primas de riesgo diferentes**, es muy importante mencionar que hoy en día este doble registro patronal con primas de riesgo diferentes es una estrategia que usan la mayoría de las empresas que ofrecen servicios de outsourcing ya que al tener más de un registro patronal con diferentes primas de riesgo pueden reducir sus pagos al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). Ya que la cuota de prima de riesgo es lo que paga el patrón al IMSS para cubrir la probabilidad de riesgo de cualquier accidente o enfermedad en las que están expuestos los empleados por la actividad que desarrollan.
 - Lo anterior se realiza ya que pagar una prima de riesgo V es un costo mayor por cada trabajador a pagar primas de riesgo bajas como I y II, esto se realiza cuando tienes trabajadores que están expuestos a riesgos menores tales como los administrativos en comparación de trabajadores que están más expuestos a algún riesgo. Por lo tanto se recomienda hacer el registro con más de un registro patronal con prima de riesgo diferente para darlos de alta en base a la probabilidad de riesgo que les corresponda y no se pague una prima de riesgo alta por todos los trabajadores.

- Los documentos necesarios son los siguientes:
 - Registro Federal de Contribuyentes.
 - Comprobante de domicilio del centro de trabajo.
 - Croquis de la localización del domicilio del centro de trabajo.
 - Identificación oficial con fotografía y firma como puede ser:
 - Credencial para votar.
 - Pasaporte.
 - Cédula Profesional.
 - Escritura pública o acta constitutiva que contenga el sello del Registro Público de la Propiedad y del Comercio.
 - Poder notarial para actos de dominio, de administración o poder especial en donde se especifique que el representante legal puede realizar toda clase de trámites y firmar documentos ante el IMSS.
 - CURP del representante legal.
 - Identificación oficial con fotografía y firma de representante legal.
 - Registro Federal de Contribuyentes del representante legal.
 - Formato AM-SRT, sólo para reanudación de actividades.
- **Registro rápido y exitoso:** se debe tomar en cuenta lo siguiente:
 - **Vigencia:** Para cumplir con lo establecido por Ley debe presentar el trámite dentro de los 5 días hábiles, posteriores a la contratación de un trabajador a su servicio. En caso de no asistir en la fecha y horario señalados en su cita tiene un plazo máximo de 10 días siguientes al envío de la solicitud para concluirlo.
 - **Identificar la Clase Fracción del Seguro de Riesgos de Trabajo:** Antes de iniciar la captura de los datos, se recomienda consultar el Artículo 196 del Reglamento de la Ley del Seguro

Social en materia de Afiliación Clasificación de Empresas, Recaudación y Fiscalización, para identificar la Clase Fracción del Seguro de Riesgos de Trabajo que corresponde a la actividad laboral.

- **Registro patronal:** Si se cuenta con al menos un registro patronal, se podrá solicitar a la Subdelegación que corresponda, de acuerdo con el domicilio fiscal, la asignación de nuevos registros patronales.
- **Tarjeta de Identificación Patronal:** Al término de trámite, se recibirá por parte del IMSS el original de la Tarjeta de Identificación Patronal, y el aviso de Registro Patronal de Personas Morales

9.- Afiliación al AMEDIRH

- Para poder tener mayor impacto a nivel local y nacional se recomienda que la empresa se afilie al AMEDIRH (Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos), en virtud de la diversidad de **beneficios** que la asociación ofrece:
 - **Revista electrónica Dirección de Recursos Humanos**
 - **Sitio web**
 - **Actualidad RH**
 - **Barra de consultoría**
 - **Revisiones Salariales y Contractuales**
 - **Comités de trabajo**
 - **Bolsa de Trabajo**
 - **Cursos y Eventos de Capacitación**
 - **Gente Grande AMEDIRH**
 - **Congreso y Exposición Internacional de Recursos Humanos**
 - **Venta de Libros y Manuales especializados**
 - **Biblioteca**

A continuación se describen de manera específica los **principales beneficios** que la asociación ofrece a los empresarios que se afilien a la **AMEDIRH**:

- **Revista electrónica Dirección de Recursos Humanos**

Pone a disposición de los empresarios una edición bimestral que difunde artículos de interés para la comunidad sobre:

- Liderazgo
- Comunicación
- Cambio organizacional
- Compensaciones
- Competitividad
- Formación
- Management
- Tendencias
- Gestión de Recursos Humanos

- **Sitio web**

Se puede consultar el sitio web diseñado para ofrecer a los empresarios información acerca de temas de interés:

- Artículos de vanguardia.
- Respuestas del área de Barra de Consultoría.
- Recomendaciones bibliográficas.
- Resultados de encuestas.
- Calendario e información de eventos.
- Acceso a bolsa de trabajo.

- **Actualidad RH**

Publican una síntesis informativa quincenal con noticias que impactan directamente al área de Recursos Humanos en los ámbitos:

- Laboral

- Económico
- Político
- Empresas y negocios
- Salud laboral

○ **Barra de consultoría**

Un grupo de profesionistas, con amplia experiencia en cada una de sus especialidades, apoyan a los socios de AMEDIRH en resolución de dudas, interpretaciones de leyes o códigos locales o federales o problemas respecto a temas en las siguientes áreas:

- Fiscal en seguridad social
- Laboral

○ **Revisiones Salariales y Contractuales**

Realizan un envío mensual vía e-mail y en sitio Web AMEDIRH con acceso restringido a socios de un resumen de revisiones salariales y contractuales divididos por rama productiva, estado y central sindical. Adicionalmente este envío incluye estadísticas oficiales de:

- Tasa de desempleo
- Inflación
- Indicadores Económicos

○ **Comités de trabajo**

Los comités son presididos por expertos, asegurando con ello el pleno dominio y conocimiento de cada materia. AMEDIRH reúne a miembros de la comunidad en diferentes sectores, para resolver situaciones de índole general o específica sobre temas actuales. Cubriendo así las necesidades de crecimiento en el área. Coordinan siete comités de los temas de relaciones laborales, clima organizacional y engagement, fiscal en seguridad social,

comunicación, compensaciones, salud y tecnología aplicada en Recursos Humanos.

○ **Bolsa de Trabajo**

○ **Publicación de Vacantes:** Acceso y administración a información curricular de candidatos en búsqueda de empleo. Publicación ilimitada de vacantes, así como la consulta de toda su base de datos de candidatos activos. Publicación de Vacantes periódico El Metro*: Quincenalmente publican vacantes a nivel Operativo en una sección del periódico El Metro especialmente diseñada para AMEDIRH. Distribuido en DF y área conurbada

○ **Grupos de Intercambio de vacantes:** AMEDIRH también coordina seis grupos de intercambio y un grupo virtual de 35 empresas por grupo. La participación en este esquema permite a los asistentes intercambiar cartera de candidatos y recibir apoyo de los integrantes para la difusión de sus vacantes

○ **Aplicación de Baterías Psicométricas:** AMEDIRH ofrece a sus socios la oportunidad de evaluar a candidatos e identificar y potenciar las competencias, a través de la aplicación de pruebas psicométricas en línea.

○ **Cursos y Eventos de Capacitación**

Cubriendo las necesidades de capacitación y crecimiento, AMEDIRH ofrece: Cursos y Talleres, Desayunos Informativos y Conferencias de temas de actualidad en RH. Adicionalmente, en AMEDIRH diseñan cursos a la medida para ser impartidos dentro de tu empresa

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

- **Gente Grande AMEDIRH**

Ofrecen programas, beneficios y proyectos de atención e intervención a los adultos mayores -personal próximo al retiro laboral y a los jubilados y pensionados- de empresas e instituciones públicas y privadas, para mejorar la calidad y estilo de vida de este sector de la población. Trabajan con un enfoque integral para continuar el desarrollo de las esferas emocional, salud, y desarrollo familiar, social y laboral

- **Congreso y Exposición Internacional de Recursos Humanos**

Con más de 48 ediciones anuales de experiencia, tienen el propósito central de mantener informada e integrada a la comunidad mexicana de Recursos Humanos en los niveles de alta dirección y gerencia. Cada año organizan un congreso en septiembre y es el evento más importante dentro de la comunidad.

Cuenta con una extraordinaria área de exposición de Proveedores de Recursos Humanos en México y América Latina. Este evento es una excelente plataforma de negocios donde se dará cita, toda la oferta y demanda del sector de Recursos Humanos en más de 9,000 m², donde 100 empresas líderes presentaran sus productos y servicios a directores generales, directores y gerentes de Recursos Humanos, así como gerentes de compras, lo que representa una oportunidad para contactar a las empresas más importantes del País.

- **Venta de Libros y Manuales especializados**

Ofrecen una selección de libros y manuales para la formación de ejecutivos fundamentales para ejercer acciones estratégicas en las empresas

- **Biblioteca**

Ponen a tu disposición la biblioteca especializada en Recursos Humanos más grande de todo México. Con una selección de más de 1600 títulos fundamentales en el área.

Por lo tanto la empresa al afiliarse a este tipo de asociaciones adquiere una plusvalía sobre la competencia ya que obtiene un reconocimiento a nivel nacional y esta asesorada por personal altamente calificado.

10.- Evento de Presentación

- Realizar un evento para la presentación de los beneficios de la contratación de servicios de outsourcing a los clientes contemplando lo siguiente:
 - Logística del evento
 - Protocolo profesional
 - Invitados especiales
 - Medios de comunicación
 - Brindis
 - Especialistas en el tema
 - Material de difusión
 - CD interactivo

11.- Visitas a Clientes y Prospectos

- Realizar un programa de visitas a clientes actuales y prospectos donde se les muestre los beneficios que obtienen al contratar los servicios de outsourcing, las visitas serán realizadas por el / los ejecutivos del área o el promotor de ventas, esto con la finalidad de que conozcan la nueva tendencia laboral referente al outsourcing mostrando y enfatizando el impacto que se tiene en los bajos costos en el manejo del capital humano. Algunos de los aspectos por lo que reducen los costos son los siguientes:

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Las empresas que contraten este servicio se dedicaran exclusivamente a desarrollar su negocio sin preocuparse por realizar actividades administrativas relacionadas con el manejo de personal, "lo cual conlleva otros beneficios como mayor rentabilidad, mejor calidad en el servicio, especialización de habilidades y adquisición de nuevas tecnologías o conocimientos, entre otros.
 - La empresa tercerista se compromete a prestar servicios especializados relacionados con la administración de personal y las obligaciones que le son inherentes, las que por ello mismo supondrán mayor rentabilidad y mejor calidad en el servicio.
 - Se reducen los costos al transferir el riesgo derivado de las relaciones laborales.
 - El costo de la mano de obra se estabiliza según el precio fijado en el contrato de outsourcing.
 - Al reducirse los costos y estabilizarse el precio, su empresa podrá generar mayores beneficios económicos al invertir el capital excedente en desarrollar el giro del negocio.
 - Si la empresa de outsourcing que presta el servicio es bien llevada y cumple con las obligaciones laborales que tiene asignadas, se puede contar con una aliada que representa un beneficio, como tener un personal que se contrate por obra determinada y esto no represente un incremento en los pasivos de la organización por concepto de costos por la terminación de las relaciones laborales.

12.- Sondeos de Aceptación

- Realizar un sondeo de evaluación con respecto a la aceptación o percepción del servicio e intención de contratación. A través de mecanismos impresos, móviles o electrónicos.

En resumen, las estrategias se definieron tomando en cuenta que se realizarán a corto, mediano y largo plazo teniendo como referencia la tabla antes expuesta de Tipos de planeación, se elaboró una nueva tabla (Tabla 9) con información referente a las estrategias que se deben de implementar para el desarrollo del plan estratégico.

Tabla 9. Definición de Estrategias

Propuesta Estratégica	Tipo de estrategia	Nivel
• Herramientas de comunicación	Estrategia de mediano y largo plazo	Corporativo o alta dirección y ejecutivo.
• Página web	Estrategia de mediano y largo plazo	Corporativo o alta dirección y ejecutivo.
• Manuales de Procesos y Procedimientos	Estrategia de mediano y largo plazo	Corporativo o alta dirección y ejecutivo.
• Programas de Vinculación con becarios	Estrategia de mediano y largo plazo	Corporativo o alta dirección y ejecutivo.
• Convenios con Instituciones Educativas	Estrategia a mediano plazo	Directivo o ejecutivo
• Descripción de Nuevos Puestos	Estrategia a mediano plazo	Directivo o ejecutivo
• Servicios a Ofrecer	Estrategia a mediano plazo	Directivo o ejecutivo

Propuesta Estratégica	Tipo de estrategia	Nivel
• Nueva Estructura	Estrategia a corto plazo	Operativo
• Afiliación AMEDIRH	Estrategia a corto plazo	Operativo
• Evento de Presentación	Estrategia a corto plazo	Operativo
• Visitas a Clientes y Prospectos	Estrategia a corto plazo	Operativo
• Sondeos de Aceptación	Estrategia a corto plazo	Operativo

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar algunas de las estrategias como: herramientas de comunicación, página web, manuales de procesos y procedimientos y vinculación de becarios se desarrollan tanto a mediano como a largo plazo, por otro lado convenios con instituciones, descripción de nuevas funciones y servicios a ofrecer, se aplicarán únicamente a mediano plazo y por último las cinco estrategias restantes se elaborarán a corto plazo.

CONCLUSIONES GENERALES

Después de realizar el caso práctico anteriormente expuesto puedo concluir que la implementación del outsourcing en las empresas no es una estrategia nueva dentro de las mismas, ya que tiene una larga historia donde se ha aplicado este tipo de estrategia en servicios con nombres diferentes y que a lo largo de los años ha ido incrementando su presencia en las empresas y su evolución se ha comprobado, ya que al pasar de los años se ha convertido en una de las estrategias más usadas dentro de las empresas potenciales en el Estado de Aguascalientes.

Al analizar a fondo la estrategia planteada acerca del outsourcing, se observó que este tipo de servicios tiene un peso mundial bastante amplio, ya que todos los países en el mundo han optado por la implementación de este tipo de servicios, gracias a los beneficios que conlleva contratar como empresa los servicios de outsourcing.

El consorcio ha estado en una zona de confort donde a lo largo de varios años no se ha obtenido un crecimiento realmente significativo que le permita tener un incremento en sus utilidades y un crecimiento potencial como empresa. Ofrece varios servicios en cuanto al capital humano se refiere, pero la mayoría de estos servicios solo son de asesoría, por lo que se limita a solo realizar asesorías sin implementarlas.

Basándose en el objetivo general para el diseño del plan estratégico de la incorporación de servicios de outsourcing:

- Se considera bastante viable la implementación de esta estrategia, ya que el Consorcio cuenta con conocimientos amplios en lo que a Recursos Humanos refiere, y esto facilitaría la implementación del mismo ayudando en la ampliación de los servicios a ofrecer, aumentar su cartera de clientes

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

y conseguir mas clientes potenciales. Además de que el Consorcio cuenta con experiencia en cuanto al derecho laboral, lo que facilita aún más la incorporación del servicio de outsourcing y sería una fortaleza sobre las demás prestadoras de servicio de outsourcing.

Respondiendo al primer objetivo sobre los servicios susceptibles:

- Se puede observar que los más comunes en todas las empresas son los que anteriormente se recomiendan, ya que al realizar la investigación y por vivencia propia son los más ofertados y demandados por las empresas que requieren servicio de tercerización, ya que los contratantes de este servicio desean hacer a un lado estos procesos y delegar a los expertos la realización de los mismos mientras ellos se dedican a sus objetivos principales, sin preocuparse por el manejo del personal y todo lo que conlleva desde el reclutamiento hasta la terminación laboral.

Haciendo mención el segundo objetivo específico:

- El Consorcio debe darse de alta con otra razón patronal especial para outsourcing ante el Instituto Mexicano de Seguro Social (IMSS), para poder implementar este tipo de servicios con una prima de riesgo diferente para bajar sus costos y sea una empresa altamente productiva por manejar una estrategia más de bajos costos.

Al definir las estrategias como se menciona en el tercer objetivo específico:

- Se encontro que hay varias maneras de poder ayudar a la incorporación del servicio ya que la tendencia laboral esta apostando al outsourcing y se esta manejando como una nueva cultura laboral. Se pudo observar que existen varias maneras de incursionar en la presentación del servicio a ofrecer y hoy en día existe un amplio apoyo por medio de asociaciones especialistas en la Gestión Recursos Humanos que brindan apoyo, asesoría

y reconocimiento por las demás empresas que buscan servicios de outsourcing.

Dentro del marco teórico se maneja la administración en general haciendo énfasis en planeación estratégica, posteriormente se maneja la Gestión de Recursos Humanos finalizando en lo que al outsourcing concierne, lo cual sirvió para empezar la estrategia de lo general a lo particular partiendo desde el proceso administrativo para poder tomarlo como una planeación estratégica de incorporación y poder remarcar las ventajas y desventajas que conlleva el diseño estratégico.

Dentro del análisis FODA, se pudo observar lo siguiente:

- Que la estrategia de implementación es viable ya que las fortalezas y oportunidades están por encima de las debilidades y amenazas, lo que nos dice que es una empresa que puede hacer frente a un proyecto de esta índole ya que cuenta con conocimientos generales de Recursos Humanos y los de asesoría que brinda, a lo que solamente necesitaría realizar las propuestas planteadas de incorporación de personal especializado para poder tener un buen funcionamiento del servicio, tomando en cuenta todos los aspectos recomendados.



GLOSARIO

Capacitación: Es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito es preparar, desarrollar e integrar los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

Capital Humano: Es el valor económico potencial de la mayor capacidad productiva de un individuo, o del conjunto de la población activa de un país, que es fruto de unos mayores conocimientos adquiridos en la escuela, la universidad o por experiencia.

Cliente: Comprador potencial o real de los productos o servicios.

Consortio: Se define como la asociación de los individuos y/o personas jurídicas en un grupo, patrocinado por una empresa administradora, con el fin de proporcionar a sus miembros la adquisición de bienes a través de la autofinanciación.

Consultoría: Son empresas de servicios profesionales con experiencia o conocimiento específico en un área, que asesoran a otras empresas, a grupos de empresas, a países o a organizaciones en general.

Cultura: Cultura es la suma de conocimientos y modelos de comportamiento que tienen en común y que transmiten los miembros de una sociedad particular.

Cultura laboral: Es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones.

Enfoque: Manera a través de la cual un individuo, grupo, empresa, entre otros, considerarán un determinado punto en cuestión, asunto o problema, en términos de una negociación.

Estrategia: Conjunto de acciones que son planificadas de manera tal que contribuyan a lograr un fin u objetivo que se ha determinado previamente.

Globalización: Es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a escala planetaria que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo uniendo sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global.

Innovación: Fenómeno mediante el cual un determinado cambio técnico logra cambios significativos tanto en el área económica como social.

Líderes: Personas capaces de guiar e influir a otras personas o grupos de personas, que además es reconocido como tal.

Maquila de nómina: Es cuando un tercero se hace cargo de la carga fiscal, laboral y de seguridad social que conlleva el tener erogaciones de nóminas.

Misión: Facultad o el poder que se le es dado a una o varias personas para realizar cierto deber o encargo.

Outsourcing: Es un término inglés muy utilizado en el idioma español, pero que no forma parte del diccionario de la Real Academia Española (RAE). Su vocablo equivalente es subcontratación.

Planeación estratégica: Es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas.

Prestaciones: Son las adiciones a los sueldos y salarios de los trabajadores, pagadas por los empleadores y pueden ser en dinero o en especie.

Proceso: La consecución de determinados actos, acciones, sucesos o hechos que deben necesariamente sucederse para completar un fin específico.

Productos: Es el punto central de la oferta que realiza toda empresa u organización (ya sea lucrativa o no) a su mercado meta para satisfacer sus necesidades y deseos, con la finalidad de lograr los objetivos que persigue.

Subcontratación: Es la contratación que una empresa hace de otra empresa, para que ésta última realice parte de los servicios por los que la primera ha sido contratada directamente.

Sueldo: Remuneración asignada a un individuo por el desempeño de un cargo o servicio personal: mediante una retribución fija.

Salario: Salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo, El salario puede fijarse por unidad de tiempo, por unidad de obra, por comisión, a precio alzado o de cualquier otra manera

Tercerización: Es el proceso económico en el cual una empresa mueve o destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas hacia una empresa externa por medio de un contrato

Valores: Principios que permiten orientar el comportamiento en relación a la meta de realización personal.

Visión: El camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.



BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez Flores, L., Velasco Aulcy , L., Espinoza Torres , R., & Pérez Chavira, S. (2013). Análisis del Outsourcing en México. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 8(1), 855-860.
- Bohon Devars, J. (31 de Julio de 2009). *CNN Expansión*. Obtenido de <http://www.cnnexpansion.com/opinion/2009/07/30/ventajas-y-desventajas-del-outsourcing>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- CNN Expansión. (2011). *CNN Expansión*. Obtenido de <http://www.cnnexpansion.com/opinion/2009/07/30/ventajas-y-desventajas-del-outsourcing>
- Ena Ventura, B., Delgado González, S., & Ena Ventura, T. (2008). *Gestión Administrativa de Personal* (2da edición ed.). Madrid España, España: Thonsom Editores Paraninfo S.A.
- Figuroa Aguilar, H. G. (Mayo de 2008). Tesis Aspetos Fiscales del Outsourcing. *Tesis Universidad Autónoma de Aguascalientes*. Aguascalientes, Aguascalientes, México.
- Griffin, R., & Ebert, R. (2005). *Negocios*. Estado de México: PEARSON Educación.
- Gúzman Díaz de Leon, V., & Ponton Castro, A. (Octubre de 2013). De investigación del conocimiento de la decisión de la aplicación y contratación de la estrategia de outsourcing como un recurso de abatimiento fiscal o una estrategia de transferir responsabilidades laborales. e investigación del conocimiento de la decisión de la aplicación y contratación de la estrategia de outsourcing como un recurso de abatimiento fiscal o una estrategia de transferir responsabilidades laborales. Aguascalientes, Aguascalientes.
- Harvard Business, S. (2013). *Harvard Business Review*. Obtenido de <http://hbr.org/search/human%20resource%20outsourcing/0>
- Husenman, S. (1997). *El Plan de Empresa cómo planificar la creación de una empresa*. España: Marcombo Editores.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México DF: Mc Graw-Hill.

Ley Federal del Trabajo. (30 de Noviembre de 2012). Obtenido de http://www.stps.gob.mx/bp/micrositios/reforma_laboral/archivos/Noviembre.%20Ley%20Federal%20del%20Trabajo%20Actualizada.pdf

Münch Galindo, L., & García Martínez, J. (1999). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas.

PAE, V. d. (2013). La terciarización una ruta hacia la productividad. *RH en las empresas*, 96,97,98.

Pérez Chávez, J., & Fol Olguín, R. (2011). *Taller de Prácticas Laborales y Seguridad Social*.

Werther, Jr, W., & Davis, K. (2000). *Administración de Personal de Recursos Humanos* (Quinta Edición ed.). (J. Mejía Gómez, Trad.) México: Mc Graw Hill.