

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES



**EL *OUTSOURCING* DE PERSONAL: RECLUTAMIENTO,
SELECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE NOMINA
EN ENSENADA BAJA CALIFORNIA ANTE LA ECONOMÍA
GLOBAL**

**TESIS QUE
PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA

KARLA ALEJANDRA GALLARDO TIZAPANTZI

CONSTANCIA DE APROBACIÓN

Director de la Tesis: _____
Dra. Blanca Rosa García Rivera

Aprobado por los Integrantes del Sínodo:

1.- _____
Dra. Enselmina Marín Vargas

2.- _____
Dra. María Virginia Flores Ortiz

A Dios, por darme la oportunidad de culminar un proyecto más en mi vida,
A mi mama Virginia y esposo Cesar por el amor que me han dado,
apoyo incondicional en todo momento y comprensión por todo el tiempo que no estuve con ellos
por la dedicación a esta tesis.

Mis hermanos David, Katia y Karina por todo su aliento, y
a mis sobrinos Kathia, Carlos, Yael y Saúl que son mi alegría y fuerza

A mis compañeros y amigos de grupo por haberme motivado a alcanzar esta meta
profesional.

Agradecimientos

A CONACYT por haberme otorgado una beca de maestría y así cumplir un objetivo profesional planteado.

A la Universidad Autónoma de Baja California por respaldar a los alumnos del programa de maestría en Administración durante y después de culminar los estudios.

A mi Director de tesis, la Dra. Blanca Rosa García Rivera, muchas gracias por todo su apoyo, paciencia, y tiempo dedicado a compartir la sabiduría de sus investigaciones a mi tesis, asimismo por dar proyección al tema en foros de investigación y siempre motivarme a seguir adelante.

A mis sinodales, las doctoras Enselmina Marín y Virginia Flores Ortiz T gracias por sus valiosos comentarios y compartir sus conocimientos. Muchas gracias porque siempre tuvieron tiempo de revisar la tesis y haber trabajado en equipo.

A Lic. Anuar Reyna Muñoz por sus valiosos comentarios para esta tesis y haberme orientado con su amplia perspectiva y visión del tema.

A Lic. Angélica Ramírez Caballero por su amistad y haberme brindado apoyo a lo largo de la maestría.

Resumen

La presente investigación analiza el impacto de la subcontratación en la flexibilidad y los costos de un grupo de organizaciones que subcontratan sus servicios de reclutamiento, selección y administración de nómina a una empresa de subcontratación en Ensenada, Baja California, México. Los resultados revelan que en México es frecuente que empresas opten por entregar a un tercero la operación básica de administración de personal eventual y nóminas. Este cambio en las empresas obedece al beneficio de estas para mejorar la eficiencia de sus procesos y costos con la finalidad de ser más competitivas en una economía globalizada. Para este análisis, se aplicó la Escala de Espino y Padrón, 2002 sobre las ventajas de la subcontratación adaptando las preguntas a las actividades de administración de nómina, reclutamiento y selección, quedando 12 reactivos con escala de Likert de 5 opciones a una muestra de empresas en Ensenada, Baja California, México. Las correlaciones demuestran alta significancia entre las variables de Calidad en el Servicio, flexibilidad y reducción de costos.

Palabras Clave: *Outsourcing, Subcontratación, Tercerización, externalización de operaciones, Empleo Temporal.*

Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN.....	7
1.2 <i>OUTSOURCING</i> EN EL MUNDO	11
1.2.1. EUROPA	12
1.2.2 ESPAÑA.....	13
1.2.3 LATINOAMÉRICA	15
1.2.4 CHILE.....	15
1.2.5 COLOMBIA	16
1.2.6 ASIA	16
1.2.7 INDIA	17
1.2.8. JAPÓN.....	17
1.2.9. CHINA.....	19
1.2.10 ESTADOS UNIDOS.....	20
1.3 <i>OUTSOURCING</i> EN MÉXICO.....	22
1.3.1 El impacto del Outsourcing de Personal:	24
1.3.2 Regulación de empresas dedicadas al outsourcing de personal	24
1.4. Marco Legal Agencias de colocación.....	27
1.5 SINDICALISMO Y SUBCONTRATACIÓN	29
1.6 Trabajadores permanentes y eventuales urbanos asegurados en el Instituto Mexicano del Seguro Social	31
CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO	34
2.1 Conceptualización.....	34
2.2 Tipos de <i>Outsourcing</i>	38
2.3 MODELO <i>OUTSOURCING</i>	42
2.4 Estudios de <i>Outsourcing</i>	51
2.4.1 Estudios realizados en México.....	51
CAPITULO 3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	60
3.1. Descripción general de la metodología empleada.....	60
3.2 Objetivo General y Específicos	65
3.3 Planteamiento del problema.....	65
3.3.1Formulación de preguntas de investigación	66
3.4 Hipótesis de investigación	66
3.5 Modelo de Variables exante	67
3.6 Matriz de Congruencia.....	68
3.7 Marco Temporal y espacial.....	69
3.8 Justificación	69
3.9 Importancia práctica	69
CAPITULO 4 INSTRUMENTO DE MEDICION.....	70
4.1 Validez del instrumento	70
CAPITULO 5 RESULTADOS	72
5.1 Datos estadísticos de la muestra	72
5.2 Análisis estadístico de frecuencia	75
5.3 Correlaciones de Pearson.....	84
5.4 Contrastación de las hipótesis según resultados de r de Pearson	85
5.5 Discusión de resultados	86
5.6 Hallazgos de la investigación	87
5.7 Limitaciones del Estudio	87
5.8 Oportunidades de trabajos futuros	87
5.9 Aportación de este trabajo	87
CAPITULO 6 DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES	89
REFERENCIAS	91
ANEXO 1	99

INTRODUCCIÓN

Esta investigación está dirigida principalmente a los directivos de empresas, administradores de personal, quienes tengan que tomar la decisión, de contratar a un proveedor externo de servicios de *outsourcing* de personal para las áreas de reclutamiento, selección y administración de nómina, esta es una propuesta con estudio de casos de nueve empresas que actualmente contratan estos servicios a través de Adecco (*outsourcer*), una de las compañías de Recursos Humanos más grandes del mundo.

Estructura del Trabajo:

En el capítulo 1 se presenta el marco contextual en el cual se expone una retrospectiva del *outsourcing* en el mundo y en México así como un breve análisis de las estrategias globalizadoras de los negocios que impulsan a las organizaciones a contratar *outsourcing*.

En el capítulo 2 se presenta el marco teórico en el cual se expone el estudio bibliográfico sobre el fenómeno del *outsourcing* de personal y los modelos encontrados, conceptualización de variables, dimensiones e indicadores de cada uno, así como estudios encontrados en México y en el Mundo donde se aborda el tema de los efectos de la subcontratación, ventajas y desventajas.

En el capítulo 3 se describe la metodología empleada en esta investigación, el modelo y la descripción de las variables que se manejan para analizar el *outsourcing* de personal.

En el capítulo 4 se presenta el diseño del instrumento, la operacionalización del mismo, el trabajo de campo, las limitaciones y problemas encontrados en la aplicación del instrumento.

En el capítulo 5 se dan a conocer los resultados que arrojan los datos obtenidos en el cuestionario, por medio de la estadística descriptiva y correlacional con el programa SPSS.

En el capítulo 6 se presenta la discusión, conclusiones, recomendaciones, limitaciones y sugerencias para realizar trabajos futuros.

CAPÍTULO 1 MARCO CONTEXTUAL

1.1 ANTECEDENTES

Todos los días, se colocan unos 8 a 10 millones de empleados en todo el mundo. Y esa cifra no sólo está llenando los mesones de recepción. En la actualidad, existen proveedores de trabajadores temporales para todo tipo de cargos, en todos los escalafones corporativos que van hasta el Chief Executive Officer (CEO) (Druker 2002).

Al existir un mercado en constante expansión como lo es el de la subcontratación de personal, se han creado muchas empresas que dedican sus esfuerzos a ofrecer este tipo de servicios de manera legal y transparente. Sin embargo, proporcional a este crecimiento, se han creado empresas irregulares que están fuera del marco de la legalidad (Esparza 2006).

La opción de subcontratar actividades frente a su realización interna por parte de la empresa ha surgido como respuesta a las demandas de flexibilidad y competitividad que exige la nueva economía globalizada. Las organizaciones han intentado potenciar sus recursos, desarrollando unas competencias distintivas seleccionadas, centrando en ellas la inversión y la atención de la dirección, y subcontratando estratégicamente otras actividades en las que no siempre se necesita ser el mejor (Quinn y Hilmer, 1995, pág.54). De este modo, las empresas han construido sus estrategias alrededor de un profundo conocimiento en un número no elevado de competencias correspondientes al núcleo de su negocio (Rueda, 1995, pp. 87).

En otras ocasiones, se ha buscado relacionar desde un punto de vista técnico, el uso del empleo temporal y la subcontratación con diversos aspectos como la variabilidad e incertidumbre de la demanda (Rebitzer y Taylor, 1991). Así, las empresas han externalizado las actividades que no son de su competencia básica y así han logrado el incremento de la atención en las actividades estratégicas, lo que repercute en una mayor flexibilidad funcional o numérica, logrando esto a través de empresas de trabajo temporal (Arroyo, 2001).

Objetivo General:

Describir y correlacionar el impacto que tienen las características de la empresa, la percepción del directivo al contratar a un proveedor de outsourcing de personal: reclutamiento, selección y administración de nómina en la calidad, servicio, reducción de costos, estrategia, flexibilidad, a través de una empresa dedicada a la administración de personal (*staffing*) en la ciudad de Ensenada.

Objetivos Particulares:

- 1) Describir y correlacionar cual es el impacto que las características de la empresa al contratar *outsourcing* de personal: reclutamiento, selección y administración de nómina tienen sobre la calidad, servicio reducción de costos, estrategia y flexibilidad
- 2) Describir y correlacionar cual es el impacto de la percepción del directivo al contratar *outsourcing* de personal: reclutamiento, selección y administración de nómina tienen sobre la calidad, servicio reducción de costos, estrategia y flexibilidad

Preguntas de la Investigación:

1. ¿Cómo le impacta en la calidad, servicio, reducción de costos, estrategia, flexibilidad, la contratación de *outsourcing* de personal: reclutamiento, selección y administración de nómina, según las características de una determinada empresa?
2. ¿Qué influencia tiene en la calidad y servicio, reducción de costos, estrategia, flexibilidad, la contratación de *outsourcing* de personal: reclutamiento, selección y administración de nómina, según la percepción del Gerente de Recursos Humanos?

Esta investigación persigue el logro de dos objetivos:

1.- A corto plazo: conocer el estado en cuestión del *outsourcing* de personal: reclutamiento, selección y administración de nómina a nivel internacional y nacional.

2.- A mediano y largo plazo: que el estudio sea una herramienta para el gerente de recursos humanos para la toma de decisiones de comprar a un proveedor externo el servicio de *outsourcing* de personal para mejorar su calidad, servicio, reducción de costos, estrategia flexibilidad u obtener reducción de costos en el contexto de la eficiencia en empresas de Baja California.

Hipótesis:

1. La contratación de *outsourcing* de personal: reclutamiento, selección y administración de nómina a través de un proveedor externo influye positivamente en el objetivo de operaciones de mejora de la calidad.
2. La contratación de *outsourcing* de personal: reclutamiento, selección y administración de nómina a través de un proveedor externo influye positivamente en el objetivo de operaciones de aumento en la flexibilidad.
3. La contratación de *outsourcing* de personal: reclutamiento, selección y administración de nómina a través de un proveedor externo influye positivamente en el objetivo de operaciones de la estrategia en la mejora del servicio.
4. La contratación de *outsourcing* de personal: reclutamiento, selección y administración de nómina a través de un proveedor externo influye positivamente en el objetivo de operaciones de la estrategia de reducir los costos.

Alcance del Estudio:

Presentar un diagnóstico de la situación actual del *outsourcing* de personal: reclutamiento, selección y administración de nómina, dentro de un estudio de caso de nueve empresas de Ensenada Baja California con más de un año de utilizar el servicio de un proveedor externo para tales actividades.

1.2 OUTSOURCING EN EL MUNDO

El delegar total o parcialmente un proceso interno a un especialista contratado tanto en empresas públicas y privada se ha convertido en un fenómeno en expansión, la finalidad de elevar la eficiencia y la efectividad en las organizaciones modernas al permitir a las empresas ser más flexibles en su estructura organizacional y optimizar su estructura de costos operativos (Schneider, 2004).

Para que funcione este esquema debe visualizarse como una alianza cliente-proveedor donde los dos puedan crecer juntos, de esta forma el cliente pueda concentrarse exclusivamente en actividades *core competences* o distintivas delegando a un tercero aquellas donde no crea valor, a un costo competitivo (Schneider, 2004).

Según los expertos el *outsourcing* crece anualmente a un ritmo de 30% en el mundo, siendo utilizado en un principio en sistemas de información, logística y transporte, ahora se utiliza en producción, ventas, mercadotecnia, finanzas y recursos humanos (Schneider, 2004).

Después de la Segunda Guerra Mundial las empresas trataron de obtener por sí mismas la mayor cantidad de actividades para no tener que depender de proveedores externos dada la incertidumbre de la economía de guerra y los riesgos de la división de mundo sin embargo este enfoque fue haciéndose obsoleto con los cambios en las relaciones internacionales, el avance en las comunicaciones, aparición de tecnologías y la tendencia a la especialización. (Schneider, 2004).

En las empresas, los departamentos no podían mantenerse tan actualizados y competitivos como en las agencias independientes es ahí en los años setenta donde surge la demanda de las agencias consultoras, las empresas encontraron más económico y eficiente los servicios de un consultor experto en el área que tener internamente un departamento que realizara esas mismas funciones donde la calidad superaba en mayor medida lo que su propio departamento podía ofrecerles (Schneider, 2004).

Harvard Business Review ha calificado al *outsourcing* como una de las más importantes practicas de la gerencia en los últimos 75 años por ello la inversión en los Estados Unidos se ha triplicado 100 millones de dólares de 1996 a 318 millones de dólares en 2001(Schneider, 2004, p. 35).

Actualmente se entiende al outsourcing como una alianza estratégica entre dos empresas, el cliente y proveedor quien ofrece productos y/o servicios específicamente diseñados a la empresa cliente, ambas persiguen la eficiencia como objetivo común.

1.2.1. EUROPA

En la unión Europea cada país tiene su propia legislación para ETTS, algunas más liberales y otros más restrictivos. Dinamarca e Irlanda son dos países que han integrado mejor el trabajo temporal ya que prácticamente no imponen restricciones a las ETTs. En contraste con Grecia donde el trabajo temporal está prohibido.

Según un estudio de William Mercer y la *Cranfield School of Managment* (2000) de 3,964 compañías con más de 200 empleados en 15 países europeos. Donde las funciones asociadas a la gestión de recursos humanos que se subcontratan total o parcialmente en empresas europeas arrojó los siguientes resultados: Selección, 59%; reclutamiento, 47%; nóminas, 34%; Planes de formación, 25%; relaciones laborales, 20%; gestión de la temporalidad, 17%; administración de personal, 13%; evaluación de puestos, 12%; valuación del potencial, 10% ;compensación, 10%; comunicación interna, 9%; descripción de puestos, 7% ; evaluación del rendimiento, 5%; gestión del conocimiento, 4%; gestión de competencias, 4%; planes de carrera y sucesión, 0%.

El *Outsourcing* en la Unión Europea lo regula la Confederación Internacional de Empresas de Trabajo Temporal (en adelante, CIETT) se fundó el 17 de mayo de 1967 en París, cuenta con 24 asociaciones nacionales de Empresas de Trabajo Temporal (ETT) a las que coordina. Su principal objetivo es lograr que se reconozca el papel de las ETTs en la creación de empleo y acabar con las restricciones que diversos países les oponen. Esta organización es la defiende los intereses de las empresas de trabajo temporal y está reconocida ante las organizaciones nacionales e internacionales así como de los gobiernos. Su misión es proteger y promover los intereses de las empresas de trabajo temporal y sus asociaciones nacionales para asegurar su supervivencia y prosperidad (Daoust, 2008).

En Europa, la CIETT participa regularmente en todas las iniciativas de la Unión Europea que afectan directa o indirectamente el sector. En ellas se trata de conseguir la eliminación de las restricciones contra las ETTs que existen en muchos países miembros de la Unión Europea asimismo se reconozca la ayuda a la inserción en el mercado de trabajo, sobre todo de personas desempleadas y de jóvenes que buscan su primer trabajo (Daoust, 2008).

Por otro lado, el reconocimiento del papel de las ETTs como formadoras de empleados a través de cursos y formación específica, el papel positivo como buscador de trabajo para sus empleados. Después de negociar mucho con la OIT, En 1997 se consiguió que se acordase el Convenio 181, que sustituyó al Convenio 96. Este convenio restringía el potencial de crecimiento de las agencias de trabajo temporal, la lucha de la CIETT sigue siendo conseguir que gobiernos e instituciones nacionales e internacionales reconozcan la contribución de las ETTs al buen funcionamiento de los mercados de trabajo (Daoust, 2008).

1.2.2 ESPAÑA

En España, la subcontratación se ha convertido en uno de los elementos centrales de las nuevas estrategias competitivas de las grandes empresas del sector. La estrategia desarrollada a partir de la "*cadena valor*" del producto en tantas fases y componentes como ha sido preciso, otorgando a un productor externo la responsabilidad de cada fase o pieza.

De acuerdo con la Escuela de dirección de la Universidad de Navarra (2004), y un estudio realizado a 20 empresas, más de un tercio de las empresas dedica arriba del 50% del tiempo total del departamento de Recursos Humanos a la Administración de Personal y gestión de nóminas. Dentro de estas tareas, según el mismo estudio, las actividades que más se externalizan son por orden descendente:

- Cálculo y confección de recibos de nómina, 30%;
- Confección y presentación de boletines de cotización de Régimen Seguro Social y de accidentes de trabajo TC1, 26.09%;
- Confección y presentación de la relación nominal de trabajadores TC2, 26.09 %
- Gestiones administrativas y trámites relacionados con la contratación de extranjeros, 23.91%;
- Extinción de la relación laboral, 19.57%;
- Altas, bajas y variaciones en la seguridad social, 17.39%;
- Trámites con Hacienda, IRPF, ingreso trimestral y anual, certificados de retención, 17.39% (Escuela de dirección de la Universidad de Navarra., 2004, p. 101).

Esto demuestra que las actividades más susceptibles de ser subcontratadas son aquellas que requieren poco conocimiento de la estrategia de la empresa, a diferencia de las otras como gestión del conocimiento, la gestión de competencias, planes de carrera o sucesión, ya que requieren un conocimiento exhaustivo de la estrategia de la organización. De la misma manera, actividades consideradas de importancia estratégica y con gran interdependencia con otros procesos claves, como es la gestión de recursos humanos, son raramente subcontratados (Adler, 2003).

En Murcia, por ejemplo, se observa que debido al nuevo contexto económico que ha sido generado por la globalización de los mercados, la segmentación de los mismos, el crecimiento de la agricultura y la necesidad de un mayor número de mano de obra en el sector agrícola, existe la necesidad de introducir modificaciones en los modelos que regulan el mercado de trabajo, estableciéndose la flexibilidad como cuestión central en la política del mercado de trabajo (Cachón, 1995, referido en Andreo, Guerrero, Arcos & Gálvez, 2005).

Esto representa un modelo ágil para hacer frente a las necesidades de los empresarios que demandan mano de obra necesaria para recolección, plantación y mantenimiento de las fincas agrícolas, en el caso de Murcia, la figura de las ETT en adelante empresas de trabajo temporal, como entidades formales que contratan personal en temporadas agrícolas,

Por la naturaleza del sector, las contrataciones son de carácter discontinuo y temporal, con sueldos bajos. En definitiva, las ETT en la región de Murcia conforman una plataforma en el acceso al mercado de trabajo para una parte de la población inmigrante extranjera a quienes se les presenta la oportunidad de ser contratados principalmente en el sector agrícola (Andreo, Guerrero, Arcos & Gálvez, 2005).

1.2.3 LATINOAMÉRICA

En Latinoamérica se generan más de 25 mil millones de dólares a través de este sector con aproximadamente 48 mil empresas y 600 mil empleados (Rodas, 2007).

1.2.4 CHILE

En algunos lugares como América Latina y principalmente en Chile donde se puede citar un ejemplo de oportunidad de *outsourcing* de servicios informativos es el caso de la empresa Synapsis creada en 1988 por holding Enersis. La experiencia de este grupo de profesionales provenía de Chilectra, distribuidora eléctrica de la zona central de Chile, y el fin de constituirla como empresa era satisfacer las necesidades de servicios informáticos de todo el grupo Enersis, el cual nació como resultado de la privatización y reestructuración del sector eléctrico chileno a mediados de los ochenta. Durante la primera mitad de los noventa, Enersis aprovechó su conocimiento para crear una red regional de generación y distribución eléctrica, siendo Synapsis el brazo fuerte para proporcionar servicios informáticos en el contexto de una profunda racionalización de los paralizados servicios eléctricos en Argentina, Perú, Colombia y Brasil (Piña, 2005).

En 1997 Enersis fue comprada por Endesa España. A esas alturas Synapsis era una empresa de giro propio, que ofrecía servicio a terceros en una amplia gama de mercados y en áreas como los sistemas de información, sistemas de control y telecomunicaciones, consultoría de gestión. Actualmente tiene oficinas en Santiago de Chile, Buenos Aires, Río de Janeiro, Bogotá, y Lima, y atiende empresas no sólo del sector eléctrico, sino además distribuidoras de agua, gas y reparticiones públicas. El *outsourcing* ha sido una consecuencia natural de la evolución del modelo de negocios. Actualmente Synapsis ofrece *outsourcing* de sistemas de información, de equipos informáticos, ingeniería de sistemas, servicios de impresión, gestión de remuneraciones y acceso a Internet (Piña, 2005).

1.2.5 COLOMBIA

Colombia es el segundo país más competitivo de Latinoamérica después de Chile y el número 40 del mundo, lo que significa que se tiene un excelente nivel de profesionales en muchos campos. Por otro lado, es el tercer país más poblado de Latinoamérica después de Brasil y México y el tercer país de habla hispana del mundo después de México y España (Rodas, 2007). En tal sentido, el país tiene un gran recurso humano y profesional que le dan las condiciones necesarias para una buena oferta del servicio de subcontratación.

Colombia actualmente ofrece servicios de subcontratación a países industrializados. Colombia es el segundo país de Latinoamérica que recibe una parte significativa de su PIB de la tecnología de la informática y de los procesos de negocios. Colombia tiene cerca de tres mil empresas dedicadas a la subcontratación con más de 32 mil empleados, lo que genera casi 158 millones de dólares al año. La perspectiva de Colombia hacia el 2009 es la oferta de servicios de subcontratación a la comunidad internacional en las áreas de tecnología de la informática con servicios tales como el desarrollo de Software y Hardware (Rodas, 2007).

1.2.6 ASIA

Las empresas asiáticas utilizan mucho este tipo de servicios, a continuación se presentan como ejemplo el caso de algunos países.

1.2.7 INDIA

En la actualidad India está utilizando el *outsourcing* en el área de servicios. La empresa Evalueserve con oficinas en Chile, China, India y Rumanía, se encarga de realizar diferentes procesos desde una plataforma conocida como *Knowledge Process Outsourcing* (KPO) a clientes de Europa y América del Norte tales como investigación de mercadeo, investigación de negocios, investigación financiera, soluciones de análisis de datos, soluciones en propiedad intelectual, servicios de apoyo en procesos legales, marketing y ventas, soluciones y aplicaciones en tecnologías del conocimiento (Hitt, Duane, & Hoskisson 2005).

Esta compañía ofrece no sólo un servicio más barato sino también mejor y más rápido, que el que sus clientes puedan brindar por medio de sus propias redes., Cuando se envían datos electrónicamente a India, estos son procesados y regresados al cliente de otra forma con valor agregado, entre ellos, transcripciones medicas, resolución de problemas con líneas aéreas, cobranza de pagos vencidos por tarjetas de crédito, asimismo se pronostica que a medida que mejore la capacidad de banda amplia crecerá más el *outsourcing* aunado al precio del talento en programación que existe ya que la India tiene una gran capacidad de generación de personas con doctorado en ciencias duras como la física, química y biología por lo que las actividades de investigación y desarrollo están siendo altamente importantes en esa nación por lo que las compañías internacionales están demandando sus servicios a través de la subcontratación en alguno de estos campos. Se estima que en la India el negocio de la programación basado en la calidad y el precio del talento ha crecido a ocho millones de dólares. (Hitt, Duane, & Hoskisson 2005).

1.2.8. JAPÓN

Ante la desaceleración económica las empresas japonesas están abandonando el esquema de cadena vertical integrada en la que las compañías fabrican la mayor parte de los componentes de los productos que finalmente venden por que ésta; cambiando al esquema de *outsourcing*. Los fabricantes de aparatos electrónicos que trabajan por contrato, en

adelante CEM compran plantas de japoneses en Estados Unidos y otros países. Hewlett-Packard, Cisco, IBM, Lucent, EMC, Ericsson, Motorola, y Nortel Networks subcontratan parte de sus actividades a fabricantes por contrato, en la actualidad la plantas de CEM arman 9.5 % de los bienes electrónicos que los fabricantes originales del equipo OEM venden al mundo (Hitt, Duane, & Hoskisson 2005).

Para los CEM más grandes como Solectron, SCI Systems, Celestica, Flextronics Internacional, y Jabil circuit ofrecen servicios de diseño y pruebas del producto, la administración de la cadena de la oferta y reparación del equipo, los OEM conservan el control de algunas partes críticas y de la logística interna de las actividades del diseño y el abasto. Las ventas detallistas han sido objeto de subcontratación aún cuando el sistema de distribución obsoleto.

El empresario Tadashi Yanaihas aplicó *outsourcing* que permitió obtener descuentos sustanciales a su empresa Fast Retailing, quien vende ropa con descuento del 70% en sus tiendas. Uniglo, el negocio de *fast retailing incluye el* mandar artesanos japoneses a China para que enseñen lo último en estilos y tecnología de producción. Esta empresa contrata fábricas chinas cuyo costo de operación oscila alrededor del 5% del costo de las japonesas. Los bienes terminados muy baratos son enviados directamente a las tiendas detallistas de *Fast Retailing* con lo cual se evita transitar por el complicado sistema de distribución japonés. Este sistema puede tener dificultades para competir con empresas que están subcontratando en lugares que ofrecen mano de obra barata (Hitt, Duane, & Hoskisson 2005).

1.2.9. CHINA

Las compañías chinas han firmado acuerdos con firmas extranjeras para proporcionar servicios subcontratados por valor de 1,900 millones de dólares en los primeros ocho meses del 2008. Un incremento del 17% en comparación al año 2007, a finales del agosto del 2008, China ya contaba con alrededor de 1,800 empresas de servicios subcontratados cuyo número de empleados alcanzaba los 330,000, según estadísticas del sector. En 2007, el total de contratos con el exterior para este tipo de servicios llegó a los 2,090 millones de dólares, con un aumento del 118% respecto al año 2005 (Zhiquan 2008).

Muchas empresas multinacionales están transfiriendo sus industrias de servicio a los países en vías de desarrollo con el fin de reducir costos e incrementar la competitividad, situación que ofrece nuevas oportunidades a la Industria de servicios de tercerización y *outsourcing* de China. Asimismo, el gobierno planea convertir para el año 2010 diez ciudades en bases de subcontratación entre ellas Shanghai, Dalian, Xi'an, Shenzhen y Chengdu (Zhiquan 2008).

Zeng Peiyan, primer ministro chino, pidió acelerar el desarrollo de la industria de servicios, con el fin de convertirla en el pilar más importante de la economía nacional. Zeng dijo que en los últimos años, la dimensión de las industrias terciarias se ha expandido de forma continua, creando una gran cantidad de puestos de trabajo y bajo las circunstancias actuales, se debe acelerar el desarrollo de los nuevos servicios, como la logística, finanzas y seguros, servicios informáticos, tecnológicos, comerciales, medioambientales, de contratación general y *outsourcing*.; así como incrementar la oferta de los servicios públicos, aprender las avanzadas experiencias extranjeras en este sector y apoyar a las empresas con potencial para salir al mercado internacional. Las estadísticas muestran que en 2006 el valor agregado generado por la industria de servicios de China representó cerca del 40% del volumen total del Producto Interno Bruto del país.

Según la meta establecida por el Gobierno chino, para el año 2020, ese porcentaje deberá superar el 50%, con lo cual se completará fundamentalmente la transformación de la economía nacional a la economía de servicios (Zhiquan 2008).

1.2.10 ESTADOS UNIDOS

En Estados Unidos es un hecho que las principales empresas de electrónica utilicen el outsourcing para la fabricación y diseño de productos. Actualmente el 89% de las computadoras *laptop* con marca como Dell y Hewlett Packard son fabricadas por otros países. Las razones principales son el bajo costo y la elección de un socio con fuerte experiencia en el área en que se subcontrata y al elegir al mejor proveedor se obtendrá un producto con mayor calidad y eficiencia y esta ventaja competitiva le permitirá competir en los mercados globales (Hitt, Duane, & Hoskisson 2008).

La industria automovilística también recurre al *outsourcing*. Años atrás, los grandes fabricantes de autos crearon sistemas integrados verticalmente que incluían a sus propios proveedores. En la actualidad, esos proveedores se han convertido en proveedores independientes de partes y ahora el enfoque de los fabricantes de autos se encamina hacia las redes de proveedores subcontratados (Hitt, Duane, & Hoskisson 2005).

Resumiendo, de acuerdo a la investigación del estado del arte se puede concluir que las dificultades que se presentan en el outsourcing a nivel internacional son principalmente de dos tipos:

En primer lugar, las respectivas posiciones estratégicas de los empleadores y trabajadores frente a este tema son opuestas, si bien la subcontratación no es un fenómeno nuevo, la subcontratación directa o indirecta del trabajo constituye una práctica cada vez más extendida en un gran número de países y ramas de actividad (Bronstein, 1999).

La creciente difusión está íntimamente relacionada con las impresionantes transformaciones, asimismo los progresos tecnológicos que facilitaron la desagregación del proceso productivo en fases de producción relativa o totalmente autónomas, las que pueden ser externalizadas en condiciones que permiten reducir costos y minimizar la mano de obra que la empresa emplea directamente (Bronstein, 1999).

Por otro lado, las empresas también han recurrido crecientemente a la subcontratación de actividades internas, en primer momento limitadas a aquellas que no forman parte de lo que se considera como su actividad central, para luego comprender también a otras que difícilmente parecen separables del cometido principal de la empresa.

La difusión de esta práctica ha llevado al reemplazo de la mano de obra empleada directamente por la empresa por otra que jurídicamente depende de un tercero o es autónoma y que invariablemente es empleada en condiciones laborales más desventajosas que la que tiene condición jurídica sea subordinada de la empresa principal o usuaria. De ahí que mientras la subcontratación ofrece al empresario grandes ventajas en términos de flexibilidad, a las que no quiere o muchas veces no puede renunciar, para los trabajadores significa una muy fuerte ofensiva de la precariedad, pues se presenta como una amenaza muy seria para la estabilidad de sus empleos y condiciones de trabajo (Bronstein, 1999).

Por consiguiente si para los sindicatos parecía esencial limitar la posibilidad de recurrir a la subcontratación de trabajo para los medios empresariales era no menos esencial conservar la libertad de hacerlo. Entre estas dos posiciones extremas fue muy difícil encontrar una transacción satisfactoria y esto explica por qué la OIT no pudo adoptar ninguna norma internacional sobre el trabajo en régimen de subcontratación (Bronstein, 1999).

La segunda dificultad que se presenta guarda relación estrecha con la necesidad de definir un concepto jurídico de trabajo en régimen de subcontratación que sea lo suficientemente amplio para responder a toda la problemática que se desea abordar, pero también lo suficientemente preciso como para poder definir obligaciones susceptibles de aplicarse en todos los sistemas jurídicos de los 174 Estados Miembros que componen la OIT (Bronstein, 1999)

En efecto, las normas de la OIT, en particular si son convenios internacionales del trabajo, deben en primer lugar ser universales. Para ello, es indispensable que se puedan adaptar a entornos sociales, políticos, económicos y culturales que pueden ser muy diferentes. En

segundo lugar, debe tener sentido para los dos grandes sistemas jurídicos que existen en el mundo a saber de la Ley común y Ley civil.

En los distintos países del mundo la expresión “trabajo en régimen subcontratación” cubre formas muy heterogéneas de organización del trabajo, que a veces tienen poca relación entre sí (Bronstein, 1999).

Una misma modalidad de subcontratación puede ser abordada en los sistemas jurídicos de los distintos Estados Miembros de la OIT, quienes a veces pueden ser muy permisivos y otros muy restrictivos con respecto a ella. Para una mayoría de países de lengua inglesa, el término *sub-contracting* tiende a aplicarse a la sustitución de una relación de trabajo por un contrato comercial, mientras que *contract labour* correspondería al suministro de mano de obra mediante intermediación laboral (Bronstein, 1999).

Para los países de lengua española, la palabra subcontratación se identifica a veces con el suministro de fuerza de trabajo, pero otras veces, como en España se emplea dicho término para la subcontratación de obra, reservándose el de intermediación para la de trabajo. A su vez los de lengua francesa, distinguen entre la *sous-traitance* para los servicios y la *sous-entreprise* para la mano de obra, a la que también pueden denominar *marchandage* si asume una forma prohibida por la ley, o *mise à disposition* cuando la ley lo permite (Bronstein, 1999).

1.3 OUTSOURCING EN MÉXICO

En este país, la tercerización y la flexibilidad del empleo se evidencia desde mediados de la década de los años ochenta, según un estudio de García, Mertens & Wilde (1999). El trabajo subcontratado en el país se inició principalmente en la industria de la construcción, la confección, la siderurgia, y en el sector servicios, concretamente en las empresas aseguradoras.

Cada vez es más frecuente en México que empresas opten por entregar a un tercero la operación básica de administración de personal eventual y nóminas. Sin duda, este cambio

en las empresas obedece al beneficio de estas para eficientar sus procesos y costos con la finalidad de ser competitivas (Esparza 2006).

En México se identifican gran cantidad de empresas que se dedican al **outsourcing** de personal, pero sólo son 14 firmas las cuales están reconocidas dentro del marco de la legalidad estas son: Adecco, *Adsourcing*, *Gen Personel Outsourcing*, Grupo DCH, *Human Kind*, *Human Resource Solutions*, *Human Staff*, *Kelly Services*, Pae, *Retribuye Outsourcing* de personal, *Rolling Personel*, SAS Empresarial, Util Soluciones y Vedior México (Gómez, 2007).

En México, la Ley Federal del Trabajo aún no ha contemplado la subcontratación como una forma de trabajo ni tiene un apartado que garantice la correcta operatividad de esta.

Las empresas de *outsourcing* de personal surgieron en México como una figura operativa del suministro del personal, dentro de un marco de estrategias competitivas y de operatividad en los años ochenta y repercutieron de modo favorable en la generación de empleo. Estas empresas de *outsourcing* tienen impacto principalmente en los ritmos de producción. Para las empresas que las contratan han representado un esquema exitoso pues obtienen ventajas tales como la capacidad de reubicación de trabajadores en diferentes funciones o departamentos de una fábrica, facilidad para aumentar o disminuir personal de planta sin grandes obstáculos legales, y la posibilidad de convertir contratos salariales en comerciales, le permite manejar un esquema de salario variable que depende del rendimiento de los trabajadores, además de que la empresa usuaria disminuye sus cargas administrativas al confiar en el subcontratista tareas tales como reclutamiento, selección y proceso de nómina (Partida 2001).

Las empresas dedicadas al *outsourcing* tienen la capacidad de proporcionar servicios integrados para el empleo y reducir costos sociales y salariales a quien las contrata, es una evidente tendencia de las economías organizadas en el mercado globalizado; es la flexibilización del trabajo a través de estas figuras laborales que tienden a disminuir los

costos salariales a los capitales empresariales y promover cada vez más el trabajo flexible vía la subcontratación (Albizu 1997).

1.3.1 El impacto del Outsourcing de Personal:

Uno de los argumentos a favor de la subcontratación de las funciones asociadas al área de recursos humanos es que, para la mayoría de las compañías, no se trata de actividades estratégicas. Sin embargo existe un factor que dificulta a la mayoría de las organizaciones contemplar dicha decisión: el departamento de recursos humanos está involucrado en aspectos que son críticos para el bienestar de toda la fuerza laboral y decidirse por la subcontratación de estas responsabilidades normalmente se considera una severa indicación a todos los empleados de que los directivos no valoran en gran medida estos aspectos (Heywood, 2001, pp. 48).

A pesar de que las organizaciones más importantes parecen reducir constantemente el número de empleados en sus nóminas de personal, para la mayoría de ellas, los empleados se consideran como uno de sus mayores activos. Es por ello que, en periodos con una elevada tasa de despidos, es importante asegurarse de que la organización se perciba interesada en el bienestar del personal restante (Heywood, 2001, pp. 48).

1.3.2 Regulación de empresas dedicadas al outsourcing de personal

En México la normalización legal del trabajo temporal inició en el año de 1994. La Asociación Mexicana de Empresas de Capital Humano (en adelante AMECH) es la Asociación que agrupa a doce empresas prestadoras de servicios de *outsourcing* y empleo temporal. Esta Institución surgió después en el año 2002 por la necesidad de un organismo que respalde a las empresas serias y responsables dedicadas a la optimización de los recursos humanos, de los servicios integrales de reclutamiento, evaluación, selección, capacitación, contratación, así como todo lo relacionado con la administración de personal que en promedio generan entre 100 y 110 mil empleos mensuales temporales y fijos. Entre las firmas reconocidas se encuentran las que ya se mencionaron anteriormente y entre las que están: Adecco, *Adsourcing*, *Gen Personel Outsourcing*, Grupo DCH, *Human Kind*,

Human Resource Solutions, Human Staff, Kelly Services, Pae, Retribuye Outsourcing de personal, *Rolling Personel*, SAS Empresarial, Util Soluciones y Vedior México (Gómez, 2007).

En el país operan no menos de 300 empresas dedicadas al *outsourcing*. Sin embargo, no todas están afiliadas a asociaciones que gocen de un alto nivel de aprobación entre las empresas de recursos humanos. Existen una gran cantidad de agencias que están haciendo manipulaciones fiscales, evitando pagar los impuestos que la ley les indica (Gómez, 2007).

Tomando en cuenta que en el mercado existen al menos 300 perfiles de trabajadores y al mismo tiempo, hay un número variable dentro de un mismo giro de negocios, más allá de los tradicionales, las empresas de *outsourcing* recurren a los bancos de datos para dar con la persona específica que inicia como temporal para posteriormente pasar a ser permanentes (Gómez, 2007).

En México el *outsourcing* de recursos humanos administra a cien mil de los más de 13 millones de trabajadores que cotizan en el IMSS, pero no se sabe cuántas empresas lo realizan sin que se le notifique al IMSS. Lo que se desea es proteger al empleado y a la misma compañía que brinda el servicio de personal toda vez que las compañías que conforman la AMECH pagan todo como la autoridad lo establece y al ser objeto de auditorías no incurrir en ningún problema (Gómez, 2007). En los años 2003 y 2005, *el outsourcing* en México creció un 5% en promedio anual, lo cual se ha dado con la globalización. Se estima que existen a escala nacional más de 500 empresas en el sector, de las cuales 180 se encuentran en la ciudad de México (Collin y Gutiérrez 2006).

Como resultado de esta tendencia, el Instituto Mexicano del Seguro Social señala que entre junio de 2007 y julio 2008 el número de trabajadores eventuales creció más rápidamente que los permanentes al 30 de junio de 2008 a tasas de 7% contra 1.48% (Instituto Mexicano del Seguro Social, 2008).

Actualmente las grandes compañías multinacionales que operan en el país son las que más utilizan esquemas de subcontratación de pequeñas y medianas empresas para realizar sus

procesos de producción, distribución, y comercialización, con lo que no solo ahorran costos y gastos, sino que impulsan el incremento de la calidad (Collin y Gutiérrez 2006).

Algunas de las ventajas que representa la utilización de empleos temporales son:

- 1) Se han generado más empleos que el sexenio anterior: 43% en los primeros siete meses contra el total de lo generado en el sexenio pasado.
- 2) El crecimiento ha sido en gran parte de trabajadores temporales de enero a julio 2007. Este fue de 539,690 empleos de los cuales 235,000 son permanentes y 304.690 son temporales, considerado como un fracaso,

AMECH afirma que su impacto es positivo por ser representante de 17 de las empresas más grandes del *outsourcing* en México con más de 100,000 empleados temporales, mencionando que el *outsourcing* es una práctica común en países desarrollados como Estados Unidos, Francia, Canadá Japón, y que ofrece flexibilidad por las ciclicidades de producción o proyectos especiales en ingeniería, telecomunicaciones y nuevos empleos. A veces las compañías no requieren contratar permanentemente y bajo estas empresas pueden contratar por uno, tres o seis meses.

El mismo destaca al empleo temporal como plataforma o banca para posteriormente contratar permanentemente a lo que Sarmiento comenta que es caro y difícil despedir a la gente cuando las ventas se caen y tener que pagar al empleado tres meses de indemnización, veinte días por año, etc. El mismo menciona el fracaso de la legislación. Gómez destaca el *core business* y que la empresa se dedique a su giro principal, dejando a un tercero que realice *outsourcing* de gente, donde el empleado es protegido al registrarlo ante el seguro social con las prestaciones mínimas de ley, y en caso de que la empresa puede ser la banca y una vez que el empleado probó tener la actitud y la aptitud para ser considerado, darle la planta laboral (Gómez, 2007).

1.4. Marco Legal Agencias de colocación

Según la Ley Federal del Trabajo en su artículo 8º, un trabajador es la persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado.

Para los efectos de esta disposición, se entiende por trabajo toda actividad humana, intelectual o material, independientemente del grado de preparación técnica requerido por cada profesión u oficio (Ley Federal del Trabajo 2006).

En su artículo 10, la Ley dice que el patrón es la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores. Si el trabajador, conforme a lo pactado o a la costumbre, utiliza los servicios de otros trabajadores, el patrón de aquél, lo será también de estos (Ley Federal del Trabajo 2006).

En su artículo 12, la Ley dice que el intermediario es la persona que contrata o interviene en la contratación de otra u otras para que presten servicios a un patrón (Ley Federal del Trabajo 2006).

En su Artículo 13, la Ley dice que no serán considerados intermediarios, sino patrones, las empresas establecidas que contraten trabajos para ejecutarlos con elementos propios suficientes para cumplir las obligaciones que deriven de las relaciones con sus trabajadores. En caso contrario serán solidariamente responsables con los beneficiarios directos de las obras o servicios, por las obligaciones contraídas con los trabajadores (Ley Federal del Trabajo 2006).

En su Artículo 14, la Ley dice que las personas que utilicen intermediarios para la contratación de trabajadores serán responsables de las obligaciones que deriven de esta Ley y de los servicios prestados (Ley Federal del Trabajo 2006).

Asimismo declara que los trabajadores tendrán los derechos siguientes:

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

II. Los intermediarios no podrán recibir ninguna retribución o comisión con cargo a los salarios de los trabajadores (Ley Federal del Trabajo 2006).

En su artículo 15, la Ley dice que en las empresas que ejecuten obras o servicios en forma exclusiva o principal para otra, y que no dispongan de elementos propios suficientes de conformidad con lo dispuesto en el Artículo 13, se observarán las normas siguientes:

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

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

En su artículo 20, la ley dice que se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario (Ley Federal del Trabajo 2006)

Asimismo, un contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

La prestación de un trabajo a que se refiere el párrafo primero y el contrato celebrado producen los mismos efectos (Ley Federal del Trabajo 2006).

1.5 SINDICALISMO Y SUBCONTRATACIÓN

El trabajo subcontratado en México rompe con la afiliación sindical. Los trabajadores laboran con contrato individual, lo que evita riesgos de huelgas, ni conflictos. Las Agencias de colocación son las que se encargan de controlar y manejar el área de recursos humanos y la empresa exclusivamente se concentra en la fabricación. Este esquema de subcontratación asegura una fuerza de trabajo abundante, controlado y que no genera conflictos laborales. Hay un marcado rechazo hacia el conflicto por parte de la empresa, sin embargo, un importante número de organizaciones sindicales tradicionales y subordinadas, se caracterizan por su política conciliadora (Quintero, 2001a:168). Referido en (Munguía 2007).

Por otro lado, el trabajo mexicano se encuentra inmerso en problemas laborales, económicos, políticos y sociales del resto de los trabajadores de los países del mundo, debido a el desempleo masivo, migración transfronteriza, trabajo precario, empleo informal, baja tasa de sindicalización, salarios bajos, accidentes laborales, indefensión gremial, explotación interna, flexibilización laboral, corrupción sindical, pérdida de la seguridad social, son graves y grandes problemas por gran parte de trabajadores mexicano. Estos problemas se ha agudizado por el proceso de globalización del capital bajo sus formas neoliberales en el marco de una recomposición de sistemas de los sistemas de producción mundial y de su fragmentación derivada por la creciente división del trabajo a escala internacional por las grandes corporaciones multinacionales (Munguía, 2007).

Un ejemplo muy claro fue el despido de 4.500 empleados (95% subcontratado) de Hitachi planta localizada en el complejo maquilador de IBM en el Salto Jalisco, por trasladar su producción a Filipinas en busca de mano de obra más barata. Este hecho constituía hasta antes de la crisis del siglo XXI, el mayor despido laboral en la historia de la industria electrónica en México.

El tema de fondo en este caso fue una serie de problemas laborales como violación flagrante a los derechos laborales, acoso moral y sexual, jornadas extenuantes, exposición a materiales altamente contaminantes, contratos de protección por el sindicato “blanco”,

bajos salarios, inestabilidad en el empleo y nula protección de sus derechos laborales, toda vez que los trabajadores fueron subcontratadas por *outsourcing* para evitar la adquisición de derechos. (Munguía 2007).

Otro ejemplo opuesto fue en Jalisco en el año 2004, donde tuvo lugar la victoria del sindicalismo clasista, democrático e independiente, representado por el entonces Sindicato Nacional Revolucionario de Trabajadores de Euzkadi (SNRTE), el cual derrotó a la empresa llantera transnacional alemana Continental Tire, después de una huelga de tres años (Munguía 2007).

La subcontratación de persona, bajo la modalidad de subrogación, en México se ha convertido en característica distintiva de las empresas e instituciones públicas a partir de la administración panista de Vicente Fox, al abarcar a tres millones 127 mil personas, modalidad por la cual ha encontrado una válvula de escape a sus elevados costos de producción mediante una menor remuneración al trabajo (Munguía 2007).

.
La precarización también un factor que viene acompañado al crítico estatus laboral que se vive en la economía de la subcontratación, debido a que el 11 % de la población asalariada obtiene ingresos de un salario mínimo al mes, situación que afecta a dos millones 900 mil personas. En el sexenio del presidente Vicente Fox arrojó en materia laboral, uno de los saldos más funestos en 24 años de políticas neoliberales en el país; hubo 3,292 huelgas, la mayoría por violaciones a los contratos colectivos de trabajo, desaparición de prestaciones y ajustes salariales (Munguía 2007).

Desde tiempos del presidente Carlos Salinas de Gortari (1988–1994) se ha utilizado a los llamados "sindicatos de protección" para vulnerar los derechos de los trabajadores, los cuales han facilitado que se dé la subcontratación en empresas.

La Ley Federal del Trabajo lo permite; sin embargo, estos sindicatos operan en contra de los intereses de los trabajadores pues no hay asambleas ni revisiones de contrato, éstos se dan en forma individual. Para su registro cuentan con la ayuda de la Secretaría del Trabajo

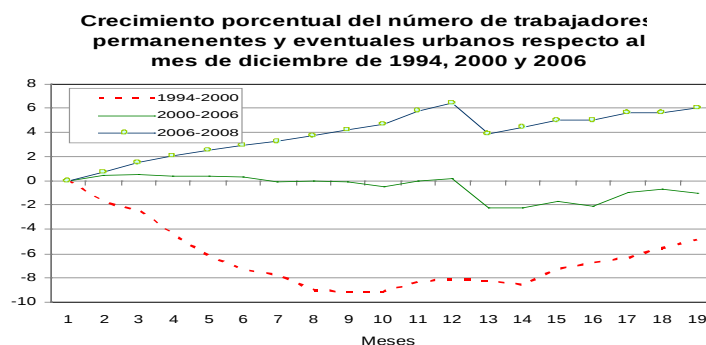
y Previsión Social (STPS), lo que ha generado un nuevo nicho de negocios para ciertos abogados laborales y una corrupción sindical. La desregulación y flexibilización del mundo laboral (bajo los principios del Consenso de Washington y como condición para la firma de acuerdos comerciales con Estados Unidos y Europa), ha traído como consecuencia una mayor pobreza de la clase trabajadora mexicana (Munguía 2006).

1.6 Trabajadores permanentes y eventuales urbanos asegurados en el Instituto Mexicano del Seguro Social

Al 30 de junio de 2008, el número de trabajadores permanentes y eventuales urbanos ascendió a 14,389, 961 personas, cifra superior en 289,874 personas respecto a la registrada al cierre de 2007 que representa un crecimiento del 2.06% .Los trabajadores permanentes y eventuales son personas que tienen una relación laboral de subordinación con un patrón sin incluir a los trabajadores eventuales del campo, la afiliación de personas que cotizan en el seguro de salud para la familia, en el esquema de continuación voluntaria al régimen obligatorio, y los estudiantes afiliados al seguro facultativo (Instituto Mexicano del Seguro Social 2008).

A diferencia de lo observado en las dos administraciones anteriores, en las que a partir de diciembre de 1994 y hasta junio de 1996 y de diciembre de 2000 a junio de 2002 se registró una disminución en el número de trabajadores, entre diciembre 2006 y junio 2008 se ha registrado un aumento del 6.0% en el número de trabajadores.

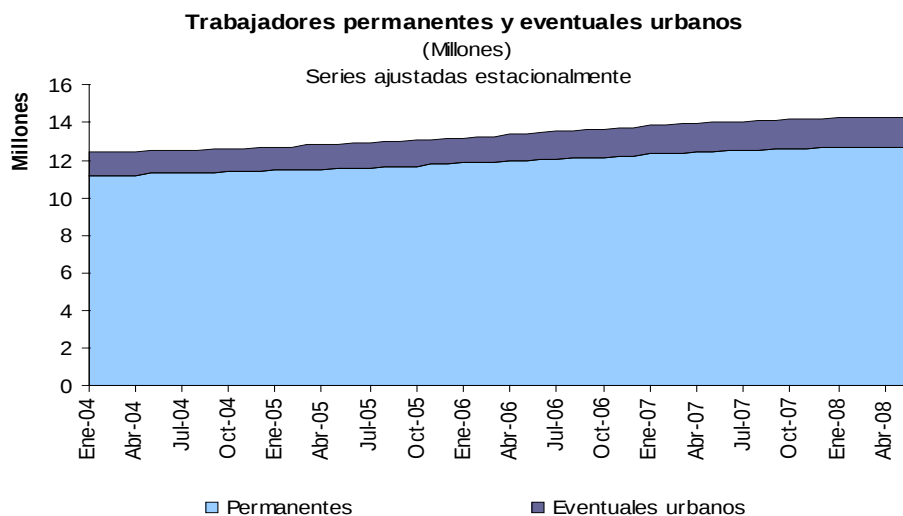
Grafica 1.1



Fuente: Instituto Mexicano del Seguro Social (2008)

La serie de trabajadores permanentes y eventuales urbanos continúa mostrando tasas de crecimiento anuales positivas, al registrar en junio 30 un incremento de 2.66 por ciento, con respecto al 30 de junio del 2007.

Grafica 1.2



Fuente: Instituto

Mexicano del Seguro Social (2008).

Al 30 de junio de 2008, el número de trabajadores permanentes ascendió a 12,815,214, reflejando ello un crecimiento con relación al cierre de 2007 de 1.48% y de 2.74% respecto al 30 de junio del año pasado, por su parte, los trabajadores eventuales urbanos registraron un incremento de 7% con respecto a diciembre de 2007, al totalizar en 1,574,747, cifra 2.00% mayor a la observada el 30 de junio de 2007, el mayor dinamismo de los trabajadores eventuales urbanos ha significado un ligero aumento en su proporción respecto al total, la cual pasó de 10.4% en diciembre de 2007 a 10.9% al cierre de junio de 2008 (Instituto Mexicano del Seguro Social 2008).

En los primeros 6 meses de 2008, los sectores que registraron el mayor aumento en el número de trabajadores eventuales fueron los de la industria de la construcción y de la transformación.

Grafica 1.3

Variación del número de trabajadores permanentes y eventuales urbanos asegurados en el IMSS

Periodo		Miles de personas			Variación absoluta */			Variación porcentual */		
		Permanentes	Eventuales	Total	Permanentes	Eventuales	Total	Permanentes	Eventuales	Total
	30-Jun-08	12,815.2	1,574.7	14,390.0						
Mes anterior	31-May-08	12,782.5	1,555.9	14,338.4	32.70	18.87	51.57	0.26	1.21	0.36
Cierre del año anterior	31-Dic-07	12,628.4	1,471.7	14,100.1	186.8	103.1	289.9	1.48	7.00	2.06
Mismo período del año anterior	30-Jun-07	12,473.2	1,543.9	14,017.1	342.0	30.8	372.9	2.74	2.00	2.66
Cierre del 2006	31-Dic-06	12,163.0	1,411.7	13,574.7	652.2	163.0	815.3	5.36	11.55	6.01
Noviembre de 2006	30-Nov-06	12,347.1	1,549.5	13,896.6	468.1	25.2	493.3	3.79	1.63	3.55

*/ De la cifra al 30 de junio de 2008 respecto a cada uno de los periodos del cuadro

Fuente: Instituto Mexicano del Seguro Social (2008)

Las cifras aumentan para el tipo de trabajadores eventuales lo que pone de manifiesto que en México las empresas están contratando más personal temporal para emplearlo en ciertos programas de infraestructura o temporadas con demandas altas de producción que para trabajos de planta (Instituto Mexicano del Seguro Social 2008).

CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se ilustran las definiciones, conceptos e información de estudios realizados sobre el *outsourcing* en la contratación de personal.

2.1 Conceptualización

Outsourcing, subcontratación, desintegración o externalización de actividades, son términos que se acostumbran utilizar en la literatura actual en referencia al mismo concepto: cesión de ciertas actividades o funciones empresariales a terceros, con el objetivo de satisfacer necesidades de la organización (Guitart 2005). A pesar de ello, algunos autores establecen diferencia entre estos términos. Así por ejemplo, para Cuesta Fernández (1999), la subcontratación se refiere sólo a la cesión de la ejecución de cierta actividad o función y no implica responsabilidades de mejora por parte del subcontratado; mientras que el *outsourcing* supone la externalización de dicha función de forma integral, delegando la ejecución y la parte de desarrollo estratégico implícito en la misma (Cuesta, 1999).

Canet, (2000) considera el *outsourcing* como sinónimo de desintegración o externalización, habitualmente de tecnologías de la información y servicios tales como logística, contabilidad, asesorías, publicidad y limpieza, reservando el término subcontratación para la externalización de actividades productivas propiamente dichas. Sin embargo, Bueno Campos (1996) utiliza el término *outsourcing* como sinónimo de subcontratación sin distinguir entre actividades de producción y de servicios.

Por *outsourcing* del proceso de selección entendemos aquellos contratos en los que el *outsourcer* lleva a cabo todo el proceso hasta que los candidatos a ocupar un puesto de trabajo realizan la última entrevista con la empresa “core”, en la que se toma la última decisión. Un proceso de este tipo puede incluir: reclutamiento, selección y administración de nómina. El *outsourcing* permite a las organizaciones mantenerse flexibles, reducir sus costos de operación, y ser más eficientes. Por este motivo, las empresas que ofrecen servicios de *outsourcing* están siendo más requeridas por las organizaciones que han decidido centrarse en su objetivo de negocio (Schneider 200

A continuación en la Tabla 2.1 se muestran algunas definiciones genéricas del término subcontratación, según Guitart Tarrés (2005).

Definiciones subcontratación

Autor	Definición
Fernández Sánchez (1995)	La subcontratación tiene lugar cuando la empresa (contratista, principal, comprador o cliente) encarga a otra empresa (subcontratista, suministrador o proveedor) la realización de determinadas actividades o servicios.
Lei y Hitt (1995)	Acto de confiar la fabricación de componentes y otras actividades de valor añadido (con frecuencia intensivas en capital) a fuentes externas (capacidades y habilidades externas). (p.836)
Ventura (1995)	Inicio de las relaciones de intercambio con empresas independientes con la que se pueden crear acuerdos estables de cooperación. (p.80)
Domberger (1998)	Proceso por el cual actividades que tradicionalmente habían sido desarrolladas internamente deciden contratarse a proveedores externos. (P.12)
Greaver (1999)	Es el hecho de transferir, repetidamente actividades internas de una organización y de toma de decisiones a proveedores externos a través de un contrato. (P.3)
White y James (2000)	Relación contractual entre un vendedor externo y una empresa, en la que el vendedor asume la responsabilidad de una o más funciones que pertenecen a la empresa. (P.15)
Rothery y Robertson (2000)	Acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía. (P.4)
Cuervo García (2001)	La subcontratación consiste en que una empresa (contratista o cliente) encarga a otra (subcontratista o proveedor) la realización de una actividad en unas condiciones preestablecidas. (P.148)
Heywood (2002)	Transferencia de una función o funciones comerciales internas, más cualquier activo asociado, a un proveedor externo o proveedor de servicios que ofrece un servicio definido durante un periodo específico de tiempo a un precio acordado, si bien probablemente limitado. (P.27)

Fuente: Guitart Tarrés (2005) pp. 123

La definición de *Outsourcing* de recursos humanos, a mi juicio, más adecuada para este estudio de caso, es la de Cook (1999): “El *outsourcing* de los recursos humanos significa disponer de los servicios de un proveedor (*outsourcer*), el cual proporcionará de manera continuada, la administración de una actividad de recursos humanos que normalmente se realizaría dentro de la organización” (Cook, 1999).

Cook (1999) señala que para que una actividad de recursos humanos pueda ser objeto de un acuerdo de *outsourcing* con éxito, tienen que cumplirse tres características:

1. Que sea una tarea que pueda ser realizada por los empleados de la propia compañía, pero cuyos servicios puedan ser también proporcionados por un proveedor externo posiblemente a un precio inferior.
2. Que pueda negociarse un contrato con un *outsourcer* el cual estará vinculado por un acuerdo contractual de nivel de servicio y a un precio negociado.
3. Que pueda establecerse un límite de tiempo en el contrato, con la posibilidad de una extinción adelantada en el caso de que alguna de las partes no cumpla lo convenido.

Para poder comprender las razones que pueden llevar a los directivos de recursos humanos a tomar la decisión de contratar un servicio de *outsourcing* para determinadas funciones, podrían mencionarse razones tácticas y/o estratégicas.

Subcontratación estratégica

Cuando se combinan inteligentemente subcontratación táctica y aptitud de la empresa de enfocarse de forma estratégica, esta puede conseguir mejores rendimientos de capital, un menor riesgo, una mayor flexibilidad y un mayor grado de respuesta a las necesidades de los clientes y todo ello a un menor costo (Quinn y Hilmer, 1995).

La nueva pregunta no es “¿cuesta menos” sino más bien “en que nos hace mejores?” (Soellner & Markham, 2000, p. 61).

Hay algunas definiciones de *outsourcing*, subcontratación, desintegración o externalización de actividades que ya introducen aspectos de la que se considera en este trabajo como subcontratación estratégica las cuales se presentan a continuación en la tabla 2.2:

Tabla 2.2

Subcontratación estratégica

Casani et al. (1996)	Vínculo a largo plazo que guarda relación con el desarrollo de determinadas actividades o tareas (no esenciales para la empresa) por profesionales especializados que, con el tiempo, pasan a convertirse en socios estratégicos. (p.88)
Quin y Hilmer (1994)	Adquisición estratégica en el exterior de actividades, incluso aquellas consideradas tradicionalmente como parte integral de cualquier empresa, de las que la empresa no tiene una necesidad estratégica crítica ni aptitudes especiales para llevarlas a cabo. (p.43)
Canet Giner (2000,)	Decisión que adopta la empresa al no asumir el desempeño de una determinada actividad, recurriendo al mercado o al establecimiento de acuerdos de cooperación con otras empresas para desarrollarla. La exteriorización puede referirse a aquellas actividades que ya se estuvieran desarrollando en la empresa, o en actividades totalmente nuevas, para las cuales la empresa no crea conveniente desarrollar los medios necesarios para desarrollarlas. (p.4)
Espino Rodríguez (2002)	Decisión estratégica que supone la contratación externas en determinadas actividades no estratégicas de la empresa, necesarias para la fabricación de bienes o prestación de servicios, mediante el establecimiento de acuerdos o contratos con las empresas más capacitadas para realizar dichas actividades con el fin de mejorar la ventaja competitiva. (p.6)

Fuente: Guitart Tarrés (2005) P. 127

2.2 Tipos de *Outsourcing*

De acuerdo con una serie de criterios como ahorro en costos, asunción de responsabilidad o nivel de servicio prestado, se puede hablar de tres tipos de *outsourcing*: tradicional, colaborativo y *Business Transformation outsourcing (en adelante BTO)* (Rueda, Galán, Romero & Brio, 2002).

El *Outsourcing* Tradicional es el tipo básico de *outsourcing* en el que se da una “transferencia de la gestión o administración de un proceso o función desde el personal interno a un proveedor de servicios externo”.

Características:

- Su finalidad principal es la de reducir costos y ayudar a los gestores a concentrarse en aspectos clave del negocio.
- Implica el desarrollo de funciones de soporte. Los beneficios se obtienen a corto plazo; se manifiestan en la reducción de costos (20%-50%) y en las mejoras en la gestión.
- El nivel de servicio es el mismo que si se realizara por parte del personal interno de la empresa y los riesgos económicos son compartidos por ambas partes (Rueda et al., 2002, pp. 7-11).

***Outsourcing* Colaborativo** Es aquel en el que se inyectan nuevas capacidades en la empresa cliente para mejorar en la gestión de determinados servicios.

Características:

- Mejoran los procesos administrativos gracias a dos factores: el recorte de costos y la obtención de mayor flexibilidad de respuesta ante los cambios en las necesidades del negocio.
- Suele llevar asociado una “reingeniería” y desarrollo de procesos administrativos. El resultado: creación de fórmula de “multi-sourcing” que funciona como empresa de servicios. El precio se fija a partir de la producción.

Los servicios son “a la medida”, el nivel de servicios es superior que en el *outsourcing* tradicional y los beneficios son compartidos por ambas partes.

Este sirve para transformar procesos críticos (Rueda et al., 2002, pp. 7-11).

Business Transformation Outsourcing (BTO)

Es un programa que persigue la transformación del modo en que funciona el negocio para lograr una mejora inmediata y sostenible en el nivel de gestión empresarial. Sus principales características son:

- Diseñado para implementar una estrategia en un tiempo acelerado.
- Busca resultados a nivel externo como aumentar el precio de la acción, mejorar la posición en el mercado o incrementar el rendimiento sobre el capital invertido.
- Implica un cambio en la organización, con lo que es necesario el apoyo por parte de la alta dirección de la compañía tanto en la toma de decisión como a lo largo de todo el proceso.
- Implica la realización de un contrato “a medida” para cada caso. No hay estereotipos.
- La estructura financiera del contrato BTO debe contemplar la inversión suficiente para cubrir todos los gastos al mejor coste posible y la motivación de los “business partners”, implicándoles en los objetivos y obligándoles a compartir riesgos y beneficios.
- El “formato” de las alianzas que genera el BTO suele ser muy distinto. Puede consistir en la creación de compañías conjuntas o Joint-Ventures (que acogerán a las personas que transformarán los procesos críticos)
- La estructura del acuerdo en el BTO debe incluir la innovación.
- El resultado: unidades operativas “conjuntas” entre el outsourcer y la compañía que pasan d ser centros de costos a centros de beneficio, ya que se constituyen como unidades de mercado independientes con su propio “core business” diferenciado (Rueda et al., 2002, pp. 7-11).

En la tabla 2.3 muestra con mayor claridad dónde se sitúan los distintos tipos de Outsourcing según dos coordenadas: el nivel en que se encuentra la decisión de *outsourcing* (estratégico o táctico) y el tipo de función al que se aplica (de apoyo o críticas).

Tabla 2.3
Nivel de decisión de *Outsourcing*



Nivel Táctico		Nivel Estratégico
<i>Outsourcing</i> Tradicional	<i>Outsourcing</i> Colaborativo	Business Transformacional <i>Outsourcing</i>
Eficiencia en costes y procesos de soporte	Transformación funcional o de Procesos. Inyección De capacidades.	Transformación a nivel de toda la Organización. Centro de Costes convertido Centro de Beneficios
Funciones de Apoyo	Funciones críticas	

Fuente: IRCO y Accenture (2002)

Según Grabher (1996), la cooperación entre empresas es una nueva forma de concebir nuevas estrategias empresariales, principalmente entre las pequeñas empresas, llegando a convertirse en un importante instrumento de competitividad, pues la agregación de valor no sucede dentro de la empresa, o en algún escalón de la cadena, y sí a lo largo de la cadena productiva. Para esto, es de vital importancia que una empresa construya su red relacional junto a proveedores, clientes, entidades de apoyo, organismos gubernamentales y encuentre, entre las más diversas oportunidades de arquitecturas de formación de relaciones la que mejor presente potencial de implantación y desarrollo.

Este tipo de cooperación contribuye a crear una eficiencia colectiva, la cual se define como una ventaja competitiva derivada de las economías externas locales, cuya acción conjunta depende a su vez de una infraestructura adecuada, de facilidades de capacitación y del

acceso a servicios públicos. Grabher (1996), señala que entre las formas de cooperación Inter empresarial se tienen:

para dedicar sus recursos a misiones estratégicas más vitales para la empresa, (pp. 29).

Finalmente, es preciso señalar que las tres ventajas más valoradas de la externalización son:

- 1) la concentración en las competencias estratégicas del área de Recursos Humanos (70%);
- 2) garantizar la actualización de la nómina a los cambios legislativos (52,17%)
- 3) ganar en flexibilidad: adaptación rápida a los cambios de plantilla y/o estructura organizativa (IESE-IRCO Y ADP 2004).

2.3 MODELO OUTSOURCING

Tabla 2.3 Modelo Outsourcing encontrados en ésta investigación

Nm	Modelo	Variable	Dimensiones	Indicadores
1	Espino, Padrón (2002)	Atributos de los recursos Estrategia competitiva de operaciones	Propensión a externalizar Operaciones de servicio básicas Operaciones de servicios no básicas	OBJETIVOS DE OPERACIONES Reducción de coste •Mejora de la calidad •Flexibilidad •Mejora del servicio
2	Mazo (2007)	Procesos de gestión de personas estratégicos Servicio adecuado	Externalizacion Centro de Servicios	Reducción de costes •Aumento de la calidad del proceso •Existencia de proveedores •Acceso a expertise externo •Foco en actividades clave •Tendencias de mercado
3	Pin Arboledas (2003)	Externalizacion de la Administración de personal y gestión de nomina estudio de tres empresas 1. Nokia España 160 empleados, 2. Jonson Controls 4,000 empleados 3. Aramark 4,500 empleados	Criterios a la hora de decidir la externalizacion Estratégico Táctico operacional	Nokia: Política de la empresa de concentrarse en las competencias esenciales de la compañía Johnson Controls: la mejora de procesos y homogeneización de todos los procesos administrativos relacionados con el pago de la nomina en todos los centro de la compañía Aramark: Ganar flexibilidad y disminuir la dependencia del departamento informático de la compañía

Fuente: Espino (2005)

		Ciente de una PEO Professional Employer Organizations		Conclusiones Empíricas y Teóricas
4	Klaass (2005)	1. satisfacción con los resultados en materia de recursos humanos 2. Mejoramiento de los servicios del capital humano 3. Contrato específico 4. Comunicación comportamiento 5. Receptividad cliente 6. Tamaño 7. Servicios transaccionales	Investigación empírica Muestra estudio 49 PEOS 516 CLIENTES	•La utilización de una PEO entre las pequeñas y medianas empresa la satisfacción con los resultados en materia de recursos humanos se relacionaron positivamente con el uso de servicios de capital humano •aunque no se ofrecieron hipótesis en relación con el principal efecto de contrato específico de comportamiento y comunicación, ambas variables se relacionaron positivamente con la satisfacción con los resultados en materia de recursos humanos •El tamaño de la organización cliente fue negativamente relacionado con la satisfacción con los resultados en materia de recursos humanos
		PEO Professional Employer Organizations		
		1. Modelo de prestación de servicios 2. Tamaño PEO 3. Personal empleado por el cliente		
5	Gregson, Jamieson (1968)	Una exploración psicométricas de algunas de las actitudes a la función administrativa	Diferencias de actitud entre gerentes comerciales y técnicos	sí el gerente no tiene libertad para adoptar decisiones de procedimiento, él no debe rendir cuentas por los errores que surjan en el procedimiento •los ex funcionarios no hacen buenos gerentes. props de la disciplina militar son necesarias para darles confianza •la mayoría de jefes de personal son aficionados bien intencionados •una empresa sólo necesita un especialistas para hacer las cosas superiores jerárquicos no tienen tiempo de hacer ellos mismos •puede ser demasiado educado para hacer un buen administrador

**parangones de la competitividad
funciones estratégicas**

1. **"Socio estratégico"** ayudar a ejecutar con éxito la estrategia de negocios y satisfacer las necesidades de los clientes
2. **"los expertos Administrativo"** mejorar constantemente la eficiencia de la organización de la reingeniería de la función de recursos humanos y otros procesos de trabajo
3. los **"empleados campeones"** ayudan a maximizar el compromiso del empleado y la competencia,
4. los agentes del cambio y transformación organizacional cambio de cultura

Este modelo representa un intento de barrer a superar las negativas imágenes contra el personal de la función y reinventar un nuevo conjunto de funciones preactivas para profesionales de RRHH

6 Ulrich
(1997)

cambio en las
funciones de
directores de
personal

El nivel de
subcontratación
depende de:

7 Quinn
and
Hilmer
(1994)

- Las competencias básicas
- El grado de vulnerabilidad estratégica

Documento conceptual

• realizar dentro de la empresa las actividades que comprende el conjunto de las competencias básicas (Apple y Nike han reducido la inversión y el fortalecimiento de sus capacidades básicas)

• Sin embargo, esas actividades también podrán ser objeto de contratación externa (por ejemplo, Nike se sirve de los proveedores para la fabricación de algunos de los más técnicos especializados componentes) siempre que la vulnerabilidad estratégica se reduce por medio de temporal consorcios o los contratos a largo plazo.

8 Murray et al. (1995)	Relación entre la subcontratación y el desempeño de la organización, en función de: • especificidad de los recursos • frecuencia de operación • los proveedores poder de negociación • productos y procesos innovaciones	Investigación empírica	• A medida que aumenta la especificidad de recursos, en la casa de ejecución de las actividades produce un mejor mercado y resultados financieros que cuando se subcontratadas. • Un aumento de la frecuencia de las transacciones no mejora los resultados de en la casa de actividad en comparación a cuando se subcontrata. • No hay relación negativa entre la subcontratación y financiera rendimiento como el poder de negociación de los proveedores aumenta. • Hay una relación negativa entre la subcontratación y financiera rendimiento como producto y proceso de innovaciones aumento
9 Teng et al. (1995)	Nivel de la contratación externa en función de: • discrepancia en los resultados • comparación entre el presentes y los niveles deseados de mediciones de rendimiento (calidad, servicio, costos, etc) • papel estratégico	Investigación empírica	• Las diferencias en la percepción de los resultados en términos de calidad de información y apoyo de sistemas de información para la toma de decisiones son positivamente relacionado con la propensión a externalizar. • Las consideraciones relativas a los costos no son tan importantes en la propensión externalizar como las dificultades relacionadas con la obtención de la calidad información de los productos y la prestación de un buen servicio. A medida que la rendimiento de los recursos empieza a deslizarse en un entorno caracterizado por el aumento de las expectativas y complejidad tecnológica, la decisión de externalizar se convierte en una necesaria respuesta estratégica. • El papel estratégico de TI asociados con la mayoría de las decisiones de externalización es el tradicional en lugar de papel integral

10	Argyres (1996)	Nivel de la contratación externa en función de: • las capacidades de la empresa • Capacidades de los proveedores • conocimiento	Investigación empírica	• A veces se decide a realizar una actividad en casa debido a los altos costos de transacción, o porque la empresa opta por desarrollar a largo plazo firme capacidades. • A veces, incluso cuando los costos de transacción son elevados, se decide a externalizar porque los proveedores tienen capacidades superiores. • Cuando los conocimientos relacionados con la actividad se debe en parte tácito y sobre la base de el trabajo en equipo, se decide externalizar, ya que necesita tiempo para que adquieran conocimiento.
11	Poppo and Zenger (1998)	Relación entre la subcontratación y el rendimiento, en función de: • especificidad de los recursos • dificultad de medición • magnitud del conjunto de habilidades • economías de escala	Investigación empírica	• Cuanto mayor sea la especificidad de los recursos, es decir, los menos satisfechos los administradores será con el costo, calidad y capacidad de respuesta de las actividades subcontratadas a comparación con las realizadas en casa. • Cuanto mayor es la dificultad para medir el resultado de una actividad, es decir, el más insatisfechos los administradores será con el costo, calidad y la capacidad de respuesta de las actividades realizadas en casa. • Aumento en el conjunto de habilidades no tuvo ningún efecto sobre el rendimiento interno, pero aumentos en el tamaño conjunto de habilidades tenido un efecto positivo en los directivos percepciones de los costos, la calidad y capacidad de respuesta para el rendimiento subcontratadas intercambios. Las actividades específicas que requieren rutinas es menos probable a ser objeto de contratación externa, mientras que las actividades que requieren un conjunto de habilidades es más probable que se subcontratadas. • Las empresas cuya escala interna es suficiente para tener economías de escala son más probabilidad de desarrollar los servicios en casa.

		Marco teórico incluye:		• El proyecto de subcontratación marco integra los elementos clave de la cadena de valor, la forma de pensar acerca de las actividades básicas y la oferta base que influir en el proceso de toma de decisiones. • Hay una necesidad empírica de las obras para definir los básicos y no básicos actividades de la empresa y su relación con la estrategia corporativa. • Crucial información estratégica también se obtiene mediante una comparación de los resultados de las internas y externas la capacidad de un determinado actividad de evaluación comparativa. • La relación entre las prácticas de contratación externa y la gestión de proveedores se ha convertido en esencial en el oeste de las empresas que utilizan la subcontratación a través de alianzas para reducir los riesgos asociados a la externalización.
12	McIvor (2000)	• cadena de valor • básicas y no básicas las actividades • internos o externos capacidades • prácticas de subcontratación y gestión de proveedores	Documento conceptual	• Outsourcing está claramente relacionada con la empresa de rendimiento para las organizaciones que siguen una estrategia de liderazgo de costes y negativa para las organizaciones que seguir una estrategia de diferenciación. • El efecto de la externalización en firme los resultados varían con las diferentes los niveles de dinamismo del medio ambiente. En un entorno estable, interesados rendimiento está claramente relacionado con la contratación externa periférica.
13	Gilley and Rasheed (2000)	Relación entre la subcontratación y el rendimiento, en función de: • La estrategia de la organización • dinamismo del medio ambiente	Investigación empírica	

14 Klaas et al.
 (2001)

Nivel de la contratación
externa en función de:

- idiosincrasia de los recursos humanos
 - papel estratégico de recursos humanos
 - pagar plomo estrategia
 - promoción de oportunidades
- Relación entre la subcontratación y el rendimiento, en función de:
- general y de rutina activitie

Investigación
empírica

- En organizaciones que utilizan idiosincrásicas o único enfoques para la gestión de los recursos humanos, los niveles de subcontratación para generalista y humanos las actividades de capital es bajo, pero no para la rutina y las actividades transaccionales
 - Las organizaciones que hacen hincapié en el papel estratégico de recursos humanos más confianza en la la externalización de las actividades de capital humano, y la contratación de personal y actividades de selección.
 - Las organizaciones que usan una 'estrategia de pagar plomo' deslocalizar sus actividades como formación y selección a especialistas en mayor medida, pero que no es el caso de las actividades administrativas de rutina.
- Autor /
- Las organizaciones que hacer mayor hincapié en la promoción de oportunidades son los que hacen menos uso de la contratación externa para las actividades de capital humano y la contratación de personal y selección de actividades.
 - Existen relaciones negativas entre el rendimiento en materia de recursos humanos y la la externalización de las actividades de capital humano y la contratación de personal y actividades de selección. El nivel de externalización de transacciones y de rutina actividades no es menor en las organizaciones que han obtenido positivos resultados.

15	Leiblein and Miller (2003)	Nivel de la contratación externa en función de: • especificidad • incertidumbre • experiencia en la industria manufacturera • experiencia en outsourcing • producto de diversificación de mercados	Investigación empírica	• Recursos específicos y la demanda de aumentar el intercambio de incertidumbre y peligros por lo tanto reducir la probabilidad de que las actividades de subcontratación. • En consonancia con el cualitativo argumentos de Argyres (1996), las organizaciones con una mayor experiencia con una determinada tecnología de un proceso son más probable para internalizar las actividades de fabricación de las organizaciones que carecen de experiencia en este tipo de producción. • Las organizaciones con altos niveles de experiencia externa es más probable de externalizar su producción a más organizaciones sin esa experiencia. • La medida de la estrategia corporativa y de producto-mercado la diversificación se asocia con una menor probabilidad de contratación externa.
16	Aubert et al. (2004)	Nivel de la contratación externa en función de: • especificidad • incertidumbre • los conocimientos técnicos • técnicas empresariales	Investigación empírica	• Contrariamente a lo que se predijo, existe una relación positiva entre recursos específicos y el nivel de contratación externa. • Las organizaciones más fácil deslocalizar sus actividades cuando el nivel de incertidumbre es bajo; en otras palabras, cuando las actividades son menos complejos y más fáciles de medida, el nivel de contratación externa es mayor. • La más importante la competencia técnica necesaria para el desempeño de la actividades, más proveedores externos están encargadas de las actividades. • habilidades de negocios no parecen desempeñar un papel importante en la contratación externa decisión.

El papel de la empleabilidad en la satisfacción laboral de los trabajadores temporales

Evidencia del efecto negativo que la temporalidad actual ejerce sobre la satisfacción laboral, lo que puede generar efectos perversos sobre el comportamiento de los trabajadores españoles

Las empresas pueden mejorar la empleabilidad de sus trabajadores en general, y de los temporales en particular, mejorando así su satisfacción laboral

17 Álvarez (2006)

1. Relaciones sociales de los trabajadores
2. Situación sociolaboral
3. Actitudes y valores

Investigación empírica

El estudio considera tres alternativas que podrían contribuir a mejorar el capital humano de los trabajadores y por ende su empleabilidad

1. Encomendar a el trabajador diversas tareas que requieran que requieran distintos conocimientos
2. Integrarle en equipos autónomos de trabajo
3. Dotarlo de formación a través de cursos de formación continua

Actividades comerciales (Outsourcing)

Investigación Empírica

18 Schneider

Actividades Operacionales

- | | |
|------------------------------------|------------------|
| 1. Lectura de medidores | 4. Confiabilidad |
| 2. Reparto de recibos y documentos | 5. Efectividad |
| 3. Inspecciones | 6. Puntualidad |

2. 4 Estudios de *Outsourcing*

Aunque escasos, algunos estudios del trabajo subcontratado como se muestra a continuación.

2.4.1 Estudios realizados en México

En Guadalajara, México, entre los años 1988 y 1989 aparece el trabajo subcontratado a través de las agencias de colocación, debido a su incremento en la figura de agencia de colocación llegó a proporcionar cerca de 60,000 empleos y es uno de los mecanismos que mas fuentes de empleo ha generado en la entidad pues de cada diez empresas en Jalisco siete reclutan la planta de trabajadores por las empresas subcontratistas (Partida 2001).

La primera compañía que emplea esta figura laboral fue IBM al impulsar una organización de trabajo que facilitara enfrentar el proceso de reestructuración industrial, como fue el manejo de esquemas del trabajo flexible, la aplicación de técnicas de calidad e incremento de la productividad, para lo cual necesitaba de trabajadores manejables que permitieran cumplir con la rápida demanda del mercado internacional. Una de las primeras agencias de colocación (en adelante AC) que trabajó con IBM fue la denominada Agencia Para Personal (en adelante APP), la cual inició dando el servicio de la renta de transportes privados para llevar a los obreros a las puertas de la fábrica y después ofrecieron la selección y reclutamiento de los operarios. Los operarios firmaban directamente un contrato de no más de 14 meses con la AC, y no con la transnacional IBM (Partida, 2001).

El trabajo subcontratado facilitó la operación de producción y a la multinacional IBM por que le permitió concentrarse en actividades de diseño y producción de manufacturas, olvidándose del área de reclutamiento, selección, capacitación y contratación. Según Partida (2001), cuando surge el trabajo subcontratado en IBM no hubo resistencia, la realidad rebasó a los sindicatos que se encontraban enfrascados en discusiones sin trascendencia para el conjunto de los trabajadores.

En la ciudad de Chihuahua se realizó una investigación cualitativa reciente cuyo objetivo fue analizar si las prestadoras de personal en la ciudad de Chihuahua representan un beneficio para las empresas y los trabajadores o una forma para evadir las obligaciones

legales. La población de interés fueron las administradoras o prestadoras de personal de la entidad. El marco muestral comprendió 95 empresas Prestadoras o Administradoras de Personal. La unidad de análisis tres Administradoras o Prestadoras de Personal. Las variables evaluadas fueron:

1. Si constituyen un beneficio o un perjuicio para quienes utilizan sus servicios;
2. Si constituyen un beneficio o un perjuicio para los trabajadores que son contratados por estas.

El instrumento de medición fue la entrevista estructurada aplicada a expertos. La hipótesis concluye que las Prestadoras de Personal en la Ciudad de Chihuahua representan tanto beneficios como perjuicios a las empresas que las utilizan, causan perjuicio a los trabajadores, y sí pueden constituir una forma para evadir obligaciones legales (Delgado, García & Reyes 2007).

Las Prestadoras o Administradoras de Personal en la Ciudad de Chihuahua, constituyen algunos beneficios, pero también perjuicios para las empresas que utilizan sus servicios, como son:

Beneficios: Reducción de costos, deducciones fiscales por la prestación de servicios, evitar auditorías legales como pueden ser las del seguro social, ya que sus trabajadores estarán registrados por otro patrón, Delegar el problema de la administración de su recurso humano, en caso de no requerir los servicios de un trabajador puede solicitar el cambio de trabajador a la prestadora de personal fácilmente.

Perjuicios Empresa: Siempre será solidariamente responsable de la relación laboral con los trabajadores de personal, el riesgo de que en caso de que la prestadora o administradora de personal no cumpla con sus obligaciones, deberá ser la empresa que utilice el servicio quien cumpla con ellas.

Perjuicios trabajadores: Pagan salarios más bajos, por lo general otorgan únicamente las prestaciones de ley. Cotizan más bajo ante el Instituto Mexicano del Seguro Social, ya que su salario es menor. teniendo como consecuencia pensiones más bajas y se encuentran en riesgo, toda vez que las prestadoras de servicio como lo son las administradoras de personal se encuentran en el grado más bajo de los riesgos de trabajo, sin embargo se desempeñan,

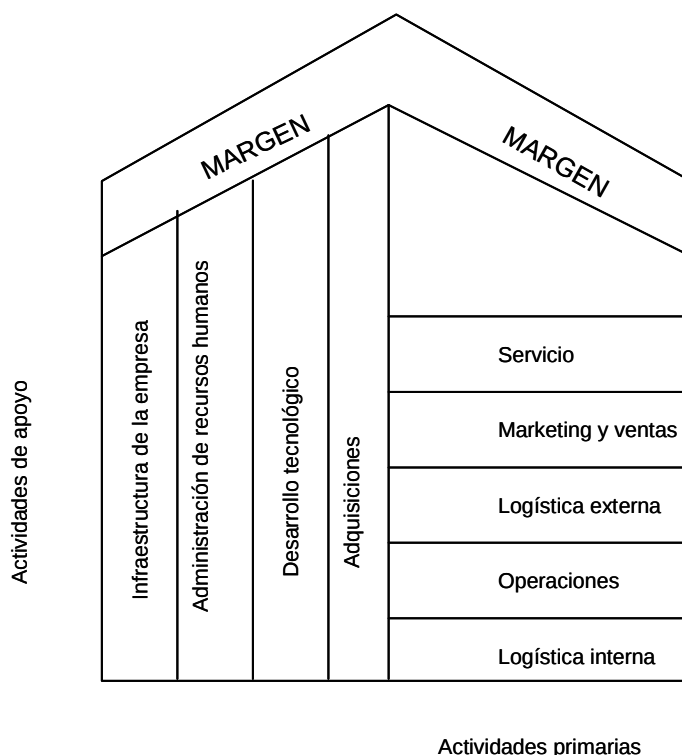
en organizaciones distintas que pueden tener un grado de riesgo de trabajo mayor, no reciben el pago de utilidades, tienen poca estabilidad en el empleo, ya que la prestadora pueden cambiarlos libremente a cualquier empresa a la que presten servicios, Se encuentran en riesgo de que las prestadoras de personal sean insolventes y no cumplan con sus obligaciones laborales (Delgado, García & Reyes 2007).

EFFECTOS DE LA SUBCONTRATACIÓN DE ACTIVIDADES EN LA CADENA DE VALOR DE LAS EMPRESAS

La cadena de valor permite a la empresa saber cuáles son las partes de sus operaciones que crean valor y cuáles no. La empresa debe llevar a cabo este análisis para poder obtener rendimientos superiores al promedio cuando el valor que crea sea mayor a los costos que contrae para crearlo

Como se muestra en la figura 2.1 la cadena de valor de la empresa se divide en actividades primarias y en actividades de apoyo las primeras tienen que ver con la elaboración de un producto su distribución al comprador final y su servicio postventa. Las actividades de apoyo son las que impulsan el buen desarrollo de las actividades primarias (Hitt, Ireland & Hoskisson 2008).

Figura 2.1 La cadena de valor básica



La actividad de apoyo para crear valor en el caso de la administración de recursos humanos son aquellas que se desarrollan para el reclutamiento, la contratación, la capacitación, desarrollo y la remuneración de todo el personal.

Muy pocas empresas pueden simultáneamente ganar ventaja competitiva en todas las actividades de su cadena de valor, pero especializándose en pocas de estas actividades pueden aumentar sus oportunidades de generar ventaja competitiva real (Alexander y Young, 1996, p.116). Además, debido a la mayor complejidad y especialización y a las nuevas capacidades tecnológicas, los proveedores pueden ahora llevar a cabo muchas actividades a un costo menor y con un valor añadido mayor de lo que puede hacerlo una empresa totalmente integrada (Quinn y Hilmer, 1995, pp. 65).

Este estudio pretende mostrar los efectos de la subcontratación de actividades en la cadena de valor de las empresas, asimismo se trata de responder a la pregunta de qué ventajas e inconvenientes supone la subcontratación para la cadena de valor de las empresas.

1. Modelo de Michael E. Porter La cadena de valor empresarial

Dentro de la cadena de valor, la cual es un modelo representado en la Figura 2.2, se puede subcontratar en cualquiera de sus áreas. Porter considera a la empresa descompuesta en sus actividades estratégicas relevantes para tratar de comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación, existentes y potenciales. Una empresa obtiene la ventaja competitiva desempeñando estas actividades estratégicamente importantes de una forma más barata o mejor que sus competidores a través de la subcontratación (Porter, 1987).

Figura 2.2 Cadena de valor



Fuente: (Porter 1987. pág. 55)

Este modelo distingue entre actividades primarias, las cuales incluyen las funciones de logística, producción, mercadotecnia y prestación de servicios asociados al producto, y actividades de apoyo o auxiliares, que son las que proporcionan recursos e infraestructura para llevar a cabo las actividades primarias, como recursos humanos, abastecimiento, tecnología e infraestructura de gestión, como dirección general, contabilidad y finanzas.

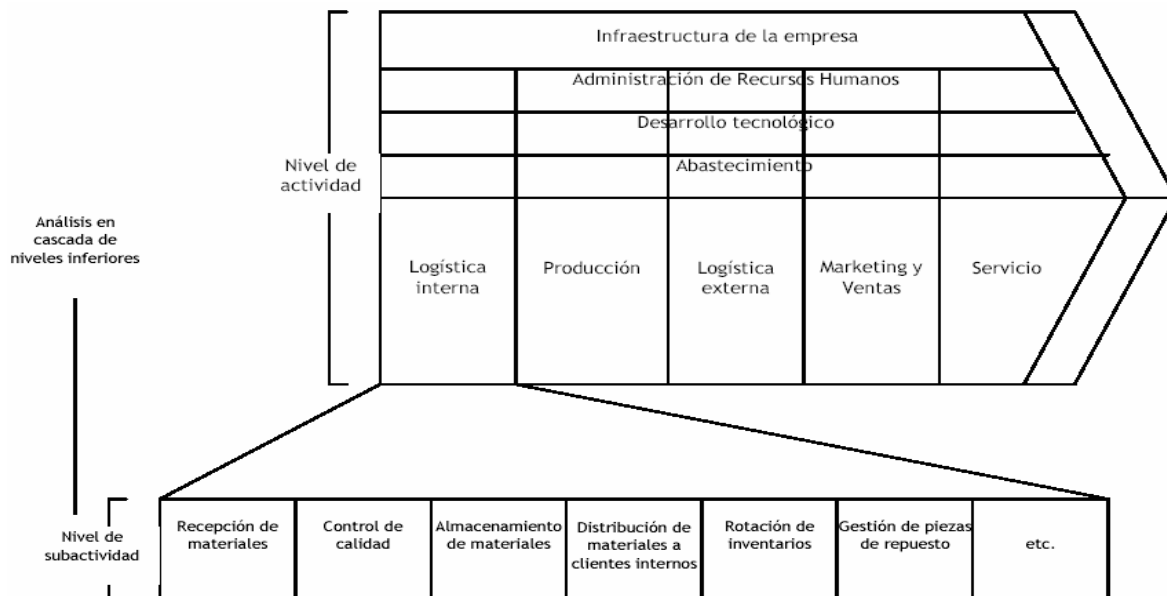
Estas categorías de actividades son subdivisibles en otras actividades más concretas, en función del sector particular y de la estrategia de la empresa. Por ejemplo, para un distribuidor, la logística externa será, probablemente, la actividad primaria más crítica. Para un minorista en cambio, la logística externa puede casi no existir y ser las operaciones, la categoría vital. Sin embargo en cualquier empresa todas las actividades primarias estarán presente y jugaran algún papel en el ventaja competitiva (Porter, 1987, pp. 58).

La administración de recursos humanos consiste en actividades de búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todo tipo de personal. Respalda tanto a las actividades primarias como las de apoyo, como sería la contratación de un ingeniero, y a la cadena de valor completa como el caso de una agencia o consultoría en recursos humanos, el despacho contable Arthur Andersen obtiene una importante ventaja competitiva desde su enfoque de reclutar y entrenar decenas de miles de personas facilitando el servicio a clientes nacionales y multinacionales (Porter, 1987, pp. 60).

2. Modelo de MacIvor

La intensidad del análisis de la cadena de valor empresarial puede centrar su interés en un nivel de actividades (como la logística) o de subactividades (como el transporte de materiales), donde el factor humano va implícito, en función de las circunstancias particulares de cada organización. En este sentido, MacIvor (2000) refiriéndose a la subcontratación, sugiere la posibilidad de analizar la cadena de valor de una empresa a nivel de subactividades como se muestra en la figura 2.3

Figura 2.3 Subniveles de las actividades relevantes de la cadena de valor empresarial



Fuente: MacIvor (2000, pág. 31)

3. Modelo de McKinsey and Company

Proponen un modelo de valor que desagrega a la empresa en una cadena de actividades secuenciales, como se ve en la Figura 2.4 para una empresa industrial construida sobre el concepto de “sistema de negocios” (Grant, 1996, p. 167).

Figura 2.4. La cadena de valor de McKinsey & Company “Business System”



Fuente: Grant (1996, pág. 167)

Para identificar la posible ventaja competitiva de una empresa en su sector de actividad, es preciso definir las actividades concretas que forman parte de su cadena de valor, tanto primarias como de apoyo. El análisis de la cadena de valor permite conocer en qué actividades se tienen mayor o menor capacidad para competir, es decir, hay que identificar los costos y rendimientos de cada actividad y aquellas que son necesarias para satisfacer al cliente y las que más contribuyen a la formación de valor para la empresa (Bueno Campos, 1996, pp. 267).

Esto permitirá identificar las competencias distintivas de la empresa, al determinar las actividades en las que posee o puede poseer una ventaja competitiva, así como las relaciones que existan entre ellas. A partir de aquí, la empresa determina qué actividades realiza por sí misma y cuáles es más conveniente realizar en el exterior (Fernández Sánchez, 1993, pp. 125).

Este planteamiento tiende a eliminar las actividades innecesarias, las que generan costos excesivos, rigidez o ineficiencias a la organización, quedándose la misma con las que le proporcionan valor, satisfacción al cliente y que son necesarias para competir eficientemente (Bueno Campos, 1996, p. 267).

Una empresa dispone de tres opciones básicas para realizar un conjunto de actividades de su cadena de valor necesarias para obtener su producto final:

1. Realizar internamente sus actividades (integración vertical)
2. Subcontratar las actividades en el mercado.
3. Utilizando una vía intermedia mediante acuerdos de cooperación (alianzas estratégicas). (Fernández Sánchez, 1993, pág. 126

Las actividades que generan valor y son necesarias para establecer una ventaja competitiva por parte de la organización se denominan competencias distintivas, básicas o esenciales.

La ruptura de la cadena de valor

La integración vertical, aunque en apariencia fortalece a la empresa porque la hace más grande (se hacen más cosas dentro), no siempre favorece la obtención de economías de escala, estas se consiguen por lo general al producir en gran volumen cada parte de un producto final, de modo que la forma más directa de obtenerlas para ser más competitivos en el costo, sería el especializarse en una parte concreta del proceso y obtener ahí el máximo volumen posible, sin pretender hacer un poco de cada cosa (Jarillo, 1992, pp. 107).

Según Christensen (2002), hasta hace no mucho, la capacidad de hacer todo internamente se consideraba como una gran ventaja competitiva, aunque ahora las cosas han cambiado, y la integración vertical da muestra de entorpecer la marcha de las empresas (Christensen, 2002, pp.7). En el pasado muchas empresas se basaban en la integración vertical para conseguir un aumento de control en entornos inciertos. Sin embargo, hoy, las organizaciones están encontrando menores beneficios en tener y operar con un gran número de fábricas o en emplear un gran número de personas. El incremento de la competencia

global ha conseguido que muchas organizaciones encuentren que la clave de su supervivencia no sea el “volumen elevado”, sino el “valor elevado” (Gupta y Zhender, 1994; referenciado en Lewin y Jonson, 1996, pp. 93). Citado en Tarrés 2005.

Los proveedores externos, al especializarse en las destrezas y tecnologías específicas que fundamentan un único elemento en la cadena de valor, pueden llegar a ser más competentes en dicha actividad que cualquier empresa que disperse sus esfuerzos a lo largo de la cadena de valor (Quinn y Hilmer, 1995, pp. 59).

CAPITULO 3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Descripción general de la metodología empleada

Para lograr el cumplimiento del proyecto se ha planteado el uso de una metodología desarrollada en el proceso de la investigación, la cual permitirá encaminar los hechos y estudios del presente trabajo. Las empresas estudiadas se mencionan a continuación:

La primera empresa trasnacional analizada es integrante del grupo Pepsico y se dedicada la distribución y venta de productos de consumo tienen más de tres años utilizando el servicio de *outsourcing*,

La segunda empresa es nacional analizada es parte del gobierno federal y se dedica a la administración de las entradas y salidas de embarcaciones en las ciudades donde existen puertos en el país, con un año de utilización de servicio de *outsourcing*.

La tercera empresa es nacional una comercializadora de mariscos de exportación dedicada al empaque de abulón con 4 años de utilización del servicio de *outsourcing*.

La cuarta empresa es transnacional distribuidora de agua embotellada con más de un año de utilización del servicio de *outsourcing*. .

La quinta empresa es nacional, dedicada a la construcción, con tres años de utilización del servicio de *outsourcing*.

La sexta empresa es nacional dedicada a la distribución de cerveza con un dos de utilización del servicio de *outsourcing*.

La séptima empresa es nacional dedicada a la fabricación de cerveza con
Un año de utilización del servicio de *outsourcing*.

La octava empresa es nacional dedicada a la distribución de telefonía celular con un año de utilización del servicio de *outsourcing*.

La novena empresa es internacional dedicada al ensamble de cerraduras para puertas con tres años de utilización del servicio de *outsourcing*.

Este trabajo se realizó en la ciudad de Ensenada, Baja California, México, donde se observa que por el crecimiento de la demanda están llegando empresas dedicadas a la administración de personal, las cuales ofrecen servicios de *outsourcing* de personal: reclutamiento, selección y administración de la nómina.

La muestra consistió en la aplicación de 20 cuestionarios en 9 empresas que utilizan servicios de *outsourcing* con Adecco (empresa prestadora del servicio de outsourcing de personal). Todas tienen más de un año de utilizar el servicio con Adecco. Los cuestionarios fueron respondidos en su mayoría por personal de recursos humanos, directivos, supervisores y jefes de Recursos Humanos. Las empresas encuestadas son corporativos en su mayoría, existiendo una institución gubernamental entre ellas, por lo que se analizarán las diferencias que presenta esta con respecto a sus decisiones contra las de los corporativos encuestados.

A los encuestados se les envió por correo electrónico el instrumento, teniendo que recoger en persona posteriormente los cuestionarios respondidos. De la muestra se observa que un 80% Son hombres y 20% son mujeres, las edades de los encuestados tanto del género masculino y femenino fluctúa entre los de 30 y 37 años, por lo que es una generación joven la que está llevando el liderazgo en el tema de outsourcing de personal, reclutamiento, selección y administración de nómina en la ciudad de Ensenada B.C.

La metodología empleada en la realización de esta investigación consta de los siguientes pasos:

1. Mapa estructural de la investigación
2. Objetivo general y objetivos específicos
3. Planteamiento del problema y formulación de preguntas de investigación
4. Diagrama de variables ex-ante
5. Matriz de congruencia
6. Marco temporal y espacial; universo de estudio y cálculo de la muestra
7. Justificación
8. Importancia práctica
9. Conclusiones.

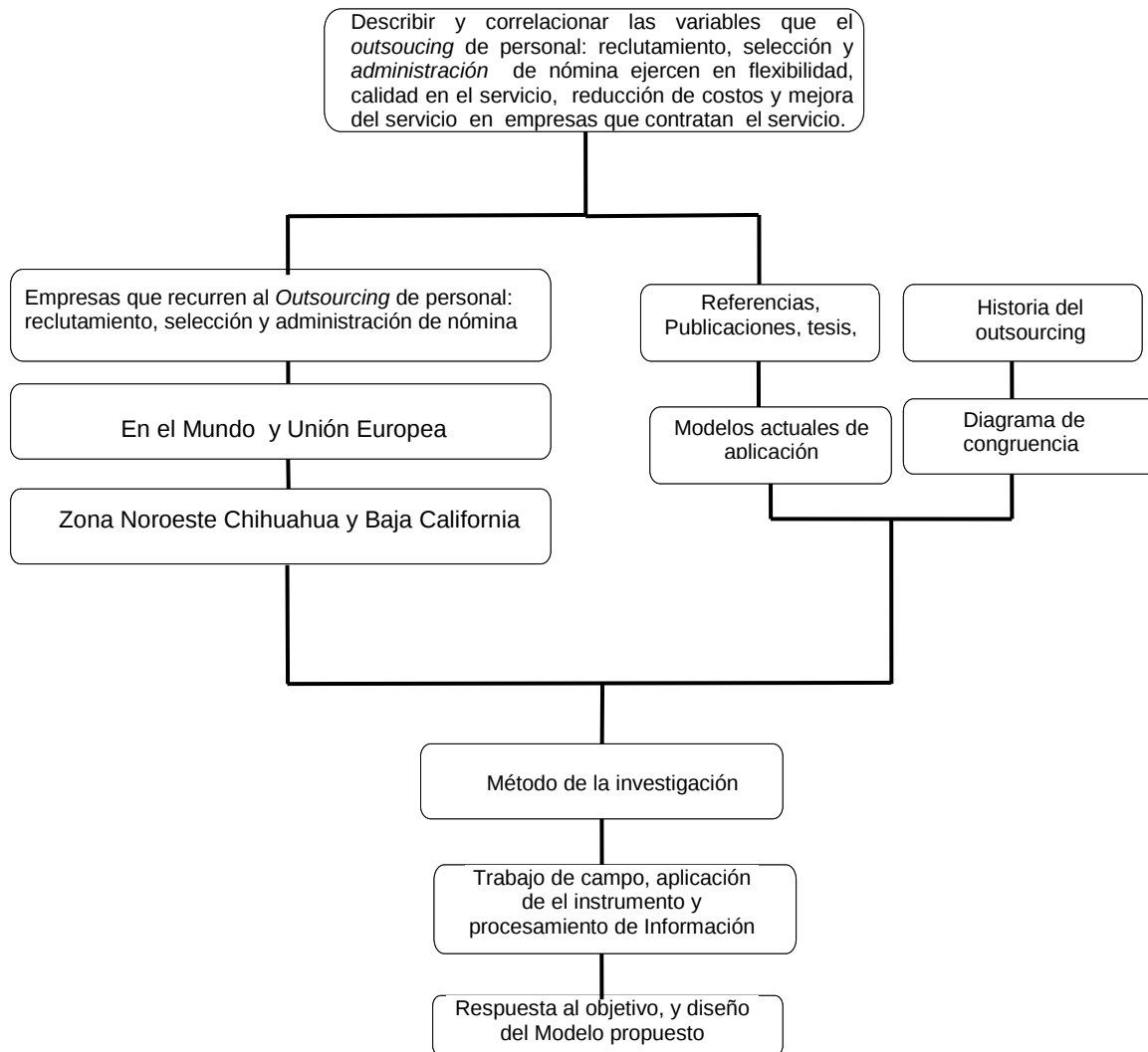
Tabla 3.1

Ficha Metodológica

Disciplina de estudio:	Ciencia Administrativa
Área de conocimiento:	Administración de Recursos Humanos
Especialidad:	Empresas micro, pequeñas y grandes que operan en un entorno nacional e internacional y tienen más de un año de utilización servicio de <i>outsourcing</i> de personal
Objeto de estudio:	Nueve empresas que contratan <i>outsourcing</i> de personal para reclutamiento, selección y administración de nómina.
Sujeto de estudio:	Personal de recursos humanos directivos, supervisores y jefes de Recursos humanos que contratan un proveedor (outsourcer) para <i>outsourcing</i> de personal en la ciudad de Ensenada Baja California
Problema abordado:	El impacto que tienen las empresas con la contratación de <i>outsourcing de personal</i> : reclutamiento, selección, y administración de nómina, en la calidad, reducción de costos, estrategia y la flexibilidad.
Finalidad:	Describir y correlacionar las variables que el impacto de la contratación de <i>outsourcing</i> de personal : reclutamiento, selección y <i>outsourcing</i> de nómina en el desarrollo nueve empresas que contratan el servicio.
Tipo de Investigación:	Exploratoria, Descriptiva-correlacional
Modelo Aplicado:	Tomas Espino, Blanca García
Herramientas aplicadas:	Cuestionario, entrevista
Pruebas estadísticas:	SPSS
Aportación:	Un modelo que represente las ventajas del <i>outsourcing</i> : reclutamiento, selección y administración de nomina
Autor:	Karla Gallardo Tizapantzi
Director:	Dra. Blanca Rosa García Rivera

Fuente: Elaboración propia con base en García (2005)

Figura 3.1 Mapa Estructural de la investigación



Fuente: Elaboración propia

3.2 Objetivo General y Específicos

Objetivo general

- Describir y correlacionar el impacto que tienen las características de la empresa, la percepción del directivo al contratar a un proveedor de *outsourcing* de personal: reclutamiento, selección y *administración* de nómina en la calidad y servicio, reducción de costos, estrategia, flexibilidad, a través de una empresa dedicada a la administración de personal (*staffing*) en la ciudad de Ensenada.

3.2.1 Objetivos específicos

- 3) Describir y correlacionar cual es el impacto que las características de la empresa al contratar *outsourcing* de personal: reclutamiento, selección y administración de nómina tienen sobre la calidad y servicio, reducción de costos, estrategia, flexibilidad.
- 4) Describir y correlacionar cual es el impacto de la percepción del directivo al contratar *outsourcing* de personal: reclutamiento, selección y administración de
- 5) nómina tienen sobre la calidad y servicio, reducción de costos, estrategia, flexibilidad.

3.3 Planteamiento del problema

Se desconoce cómo el servicio de *outsourcing* de personal: reclutamiento, selección y administración de nómina le impacta en la flexibilidad, calidad en el servicio, reducción de costos, y mejora en el servicio de nueve empresas establecidas en Ensenada, Baja California que operan en un entorno internacional.

3.3.1 Formulación de preguntas de investigación

1. ¿Cómo le impacta en la calidad y servicio, reducción de costos, estrategia, flexibilidad, la contratación de *outsourcing* de personal: reclutamiento, selección y administración de nómina, según las características **de una determinada empresa?**
2. ¿Qué influencia tiene en la calidad y servicio, reducción de costos, estrategia, flexibilidad, la contratación de *outsourcing* de personal: reclutamiento, selección y administración de nómina, **según la percepción del Gerente de Recursos Humanos?**

3.4 Hipótesis de investigación

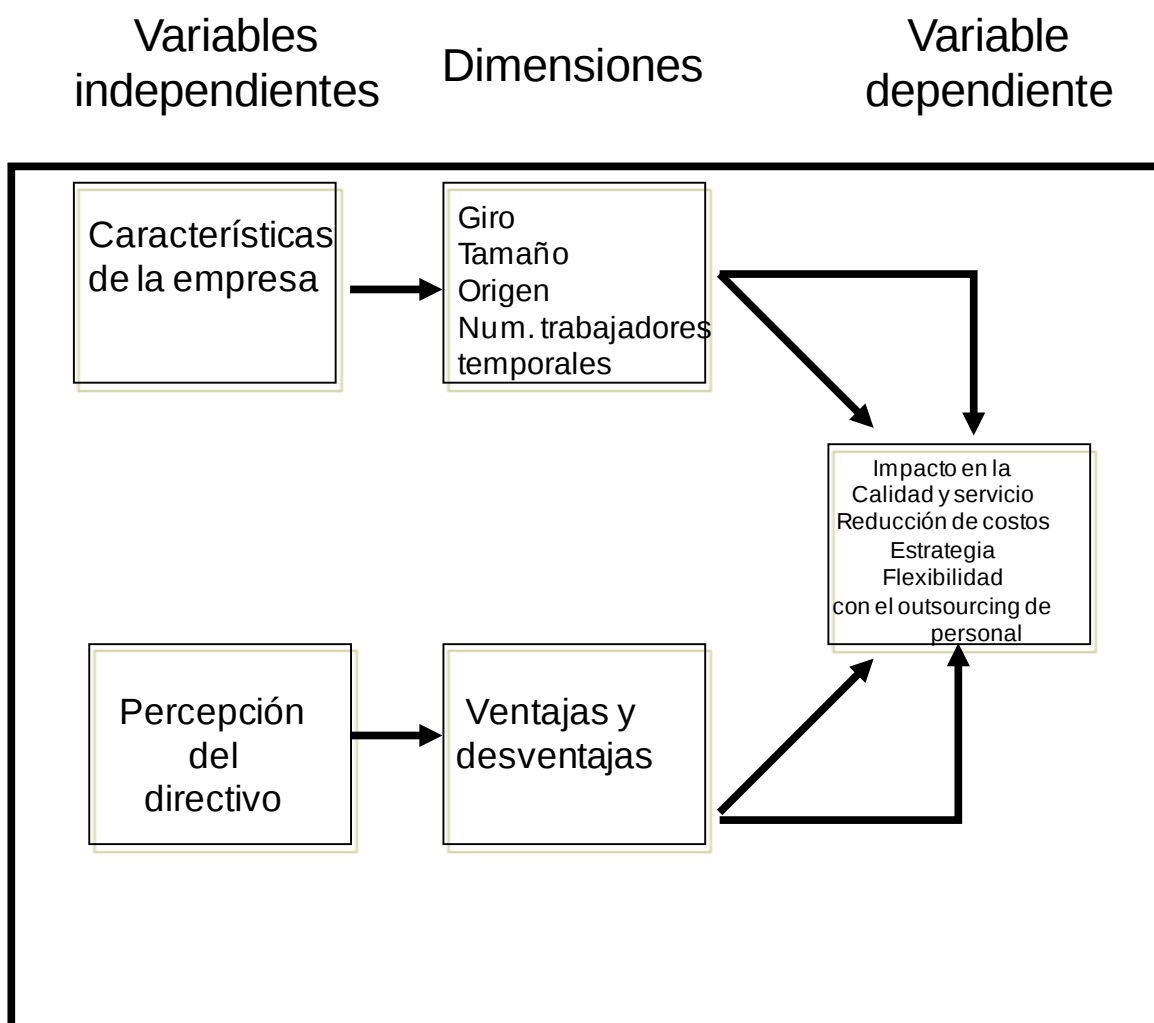
Tabla 3.2. Hipótesis de investigación:

H1	Los directivos consideran que la propensión a subcontratar operaciones de servicios de administración de nóminas, reclutamiento y selección de personal influye positivamente en el objetivo de operaciones de mejora de la calidad.
H2	Los directivos consideran que la propensión a subcontratar operaciones de servicios de administración de nóminas, reclutamiento y selección de personal influye positivamente en el objetivo de operaciones de aumento de la flexibilidad.
H3	Los directivos consideran que la propensión a subcontratar operaciones de servicios de administración de nóminas, reclutamiento y selección de personal influye positivamente en el objetivo de operaciones de la estrategia en la mejora del servicio
H4	Los directivos consideran que la propensión a subcontratar operaciones de servicio de administración de nóminas, reclutamiento y selección de personal influye positivamente en el objetivo de operaciones de reducir los costos.

Fuente: Elaboración propia en base al Modelo de Espino y Padrón, 2002.

3.5 Modelo de Variables exante

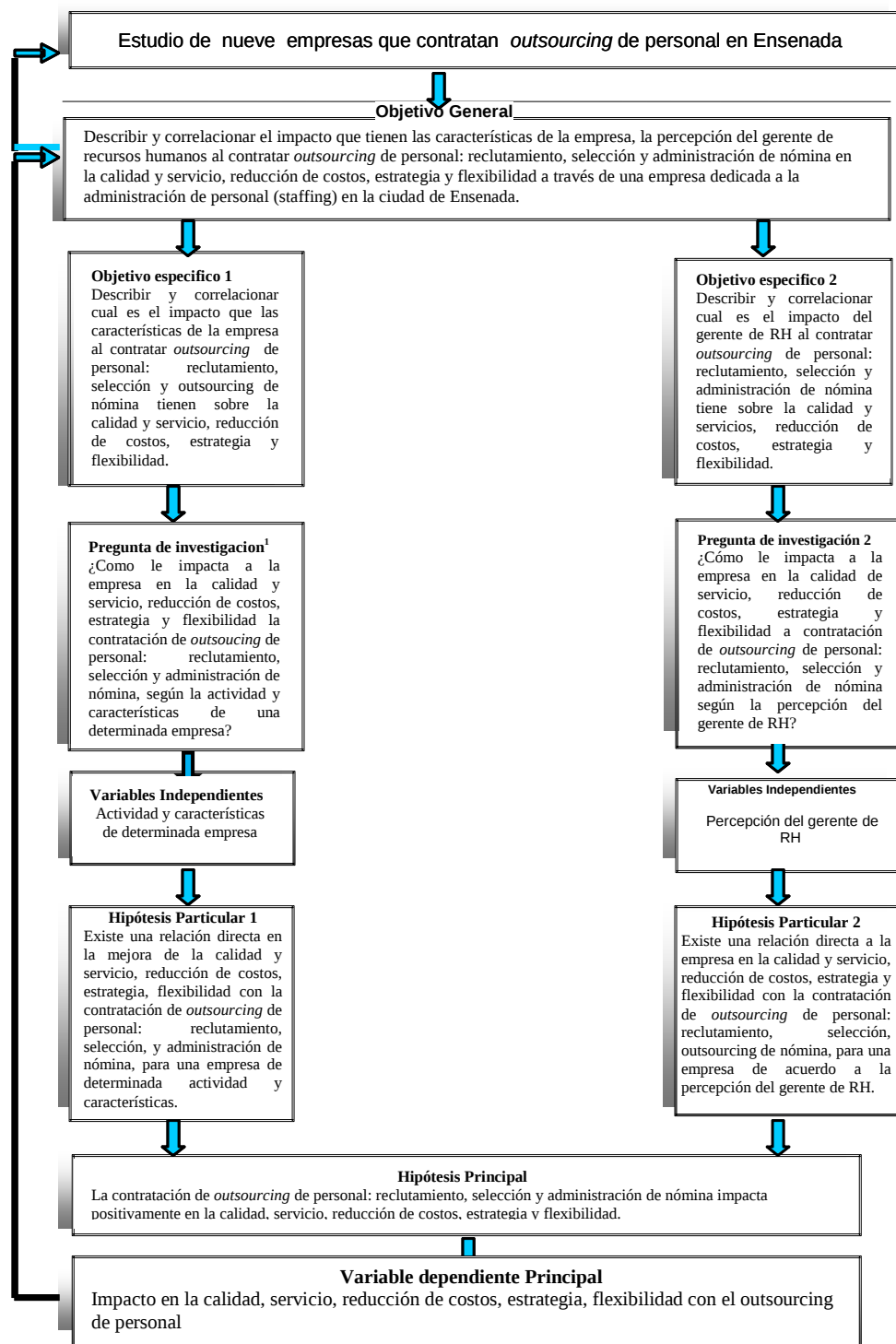
Figura. 3.2
MODELO DE VARIABLES EXANTE



Fuente: Elaboración Propia

3.6 Matriz de Congruencia

Figura. 3.3 MATRIZ DE CONGRUENCIA



Fuente: Elaboración Propia

3.7 Marco Temporal y espacial

Marco Espacial:

- Estudio de Caso de nueve empresas que operan en entorno nacional
- Son empresas micro, medianas, y grandes.
- Empresas que pertenecen a un corporativo.
- Empresas que están establecidas en Ensenada.
- Empresas que subcontratan personal en las áreas operativas: almacén, operadores y promotores.
- Empresas que tienen más de un año contratando el *outsourcing* de personal.

3.7.1 Marco Temporal:

2008 – 2009

3.8 Justificación

Impacto:

Esta investigación persigue el logro de dos objetivos:

- 1.- A corto plazo: conocer el estado en cuestión del *outsourcing* de personal: reclutamiento, selección y administración de nómina a nivel internacional y nacional.
- 2.- A mediano y largo plazo: que el estudio sea una herramienta para el gerente de recursos humanos en la toma de decisiones de contratar *outsourcing* de personal para mejorar su flexibilidad u obtener reducción de costos en el contexto de la eficiencia en empresas de Baja California.

3.9 Importancia práctica

Evaluar el impacto que tiene el *outsourcing* de personal: reclutamiento, selección y administración de nóminas en la flexibilidad y reducción de costos de nueve empresas que contratan el servicio al evaluar ventajas y desventajas que esto representa.

CAPITULO 4 INSTRUMENTO DE MEDICION

Para cumplir con los objetivos de la investigación es necesario operacionalizar el marco teórico y conceptual. Los objetivos y preguntas de investigación, junto con las variables de estudio y las hipótesis son básicamente los indicadores que se buscaron para la aplicación del instrumento de medición. El cual fue tomado del estudio “Estrategia de operaciones y la externalización de servicios bajo la perspectiva de los recursos, una evidencia empírica en el sector hotelero” de los autores Tomas F. Espino Rodríguez y Víctor Padrón Robaina realizada en el año 2002 para la universidad de las Palmas de Gran Canaria en España trabajo en el cual se investigó como la influencia de la externalización en los objetivos de operaciones: costos, calidad, flexibilidad y mejora del servicio impacta en empresas del sector hotelero donde mostraron resultados que las operaciones de servicio son externalizadas en función a su especificidad, de la sustituibilidad y del grado de competencia en el desarrollo de la operación. El instrumento utilizado fue modificado en las escalas y se enfoco a la parte de manejo de personal y las variables flexibilidad y costos, ventajas y desventajas de la externalización.

4.1 Validez del instrumento

El cálculo se realizó con apoyo del software SPSS, a través del método Alpha Conbrach, cuyo resultado fue de 0.824, lo que indica que el instrumento es confiable.

La encuesta (ver anexo 1) diseñada incluye 25 reactivos, 15 de ventajas y 10 de desventajas los cuales se dividen según la variable, en la tabla 4.1

Tabla 4.1 Cuadro de Correspondencia de Reactivos

Variable	Dimensión	Reactivo
Mejora de la Calidad	Acceder a personal con experiencia	10
Mejora de la Calidad	Obtener servicios de más calidad	11
Mejora de la Calidad	Facilitar operaciones internas	9
Mejora de la Calidad	Liberar recursos para otros fines	9
Aumento de la flexibilidad	Flexibilidad de operaciones	4
Aumento de la flexibilidad	Centrarse en operaciones básicas	1
Aumento de la flexibilidad	Ayudar a recibir inversiones	14
Aumento de la flexibilidad	Obtener habilidades y capacidades más fácilmente	3
Mejora de servicios	Satisfacción en los servicios	13
	Mejora en los servicios	12
Reducción de costos	Obtención de servicios más baratos	7
Reducción de costos	Reducción de costos	8

Fuente: Elaboración propia en base al Modelo de Espino y Padrón, 2002.

CAPITULO 5 RESULTADOS

5.1 Datos estadísticos de la muestra

La media, moda y mediana de la escolaridad es carrera universitaria, equivalente al 60% de la población encuestada, donde el 30% corresponde a un grado de estudio con postgrado, y el 2% de la población equivale a escolaridad de preparatoria. Asimismo, se observa que en su mayoría, tienen una experiencia laboral en el área de recursos humanos de 7 años en promedio, lo cual significa que existe estabilidad en el área

Figura 5.1

SEXO

Media	1.2
Mediana	1
Moda	1

Fuente: Elaboración propia en base a programa SPS

Figura 5.2

SEXO

Sexo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
HOMBRE	16	80	80	80
MUJER	4	20	20	100
Total	20	100	100	

Fuente: Elaboración propia en base a programa SPSS

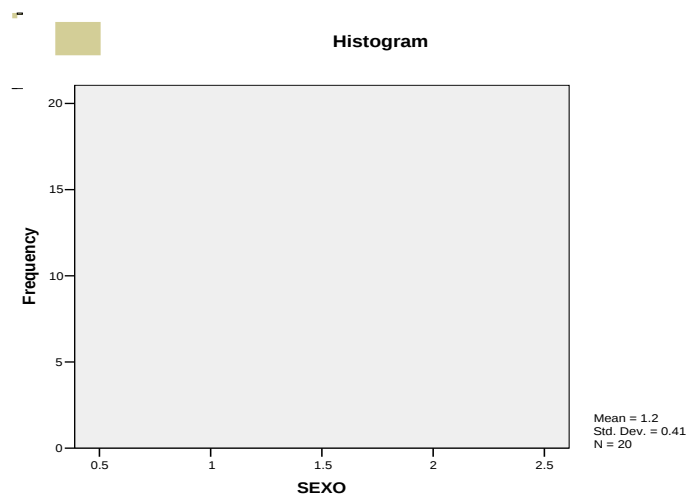


Figura 5.3

EDAD

Media	36.05
Mediana	35.20(a)
Moda	34(b)
Suma	721

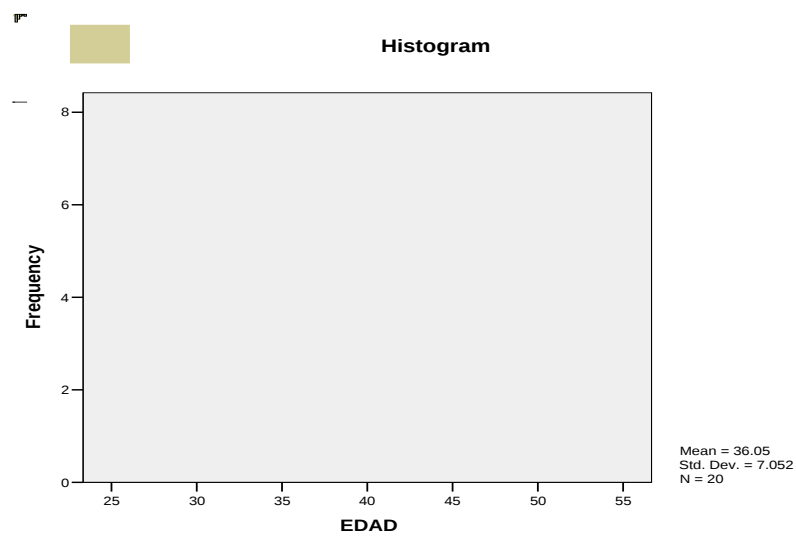
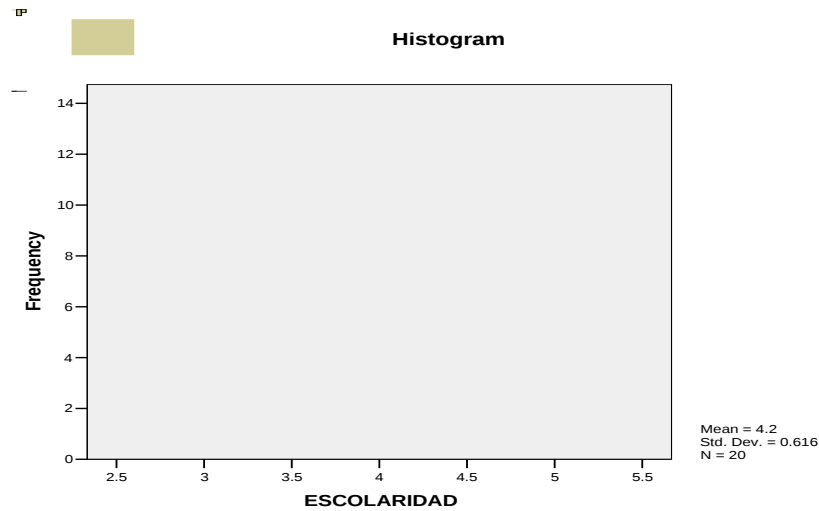


Figura 5.4

ESCOLARIDAD

Escolaridad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
PREPARATORIA	2	10	10	10
UNIVERSIDAD	12	60	60	70
POSTGRADO	6	30	30	100
Total	20	100	100	

Fuente: Elaboración propia en base a programa SPSS



5.2 Análisis estadístico de frecuencia

VENTAJAS DE LA SUBCONTRATACIÓN

.LA SUBCONTRATACIÓN DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y NOMINA PERMITE CENTRARSE EN LAS COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Tabla 5.1

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Totalmente de acuerdo	8	40	40	40
Parcialmente de acuerdo	12	60	60	100
Total	20	100	100	

Fuente: Elaboración propia en base a programa SPSS

Para la pregunta número uno del cuestionario hubo dos opciones de respuesta principales que permiten identificar las preferencias de los encuestados en cuanto a la subcontratación de reclutamiento, selección y administración de nomina y observamos que hubo 8 que afirmaron estar totalmente de acuerdo en que este servicio les permite centrarse en las competencias estratégicas del área de recursos humanos y 12 contestaron estar parcialmente de acuerdo.

LA SUBCONTRATACIÓN DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y NOMINA PERMITE A SU EMPRESA OBTENER HABILIDADES Y CAPACIDADES A LAS QUE SE ES DIFÍCIL ACCEDER

Tabla 5.2

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Totalmente de acuerdo	6	30	30	30
Parcialmente de acuerdo	7	35	35	65
Indiferente	2	10	10	75
Parcialmente en desacuerdo	4	20	20	95
Totalmente en desacuerdo	1	5	5	100
Total	20	100	100	

Fuente: Elaboración propia en base a programa SPSS

Para la pregunta número 2 del cuestionario se muestra un resultado de 7 directivos de recursos de humanos que están parcialmente de acuerdo en que al utilizar la subcontratación pueden obtener capacidades y habilidades a las que se es difícil acceder, 6 encuestados mencionaron estar totalmente de acuerdo, 4 parcialmente en desacuerdo, 2 ser indiferentes y 1 totalmente en desacuerdo más adelante en el análisis de tablas de contingencia se analizan los perfiles de los que respondieron estar en desacuerdo con esta pregunta.

LA SUBCONTRATACIÓN DEL SERVICIO DE NOMINA GARANTIZA LA ACTUALIZACIÓN DE CAMBIOS EN MATERIA LEGISLATIVA

Tabla 5.3

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Totalmente de acuerdo	12	60	60	60
Parcialmente de acuerdo	3	15	15	75
Indiferente	4	20	20	95
Totalmente en desacuerdo	1	5	5	100
Total	20	100	100	

Para la pregunta tres donde se pregunta si la subcontratación del servicio de nomina garantiza la actualización de cambios en materia legislativa 12 encuestados respondieron están totalmente de acuerdo, 4 indiferentes, 3 parcialmente de acuerdo, y 1 totalmente en desacuerdo.

LA SUBCONTRATACIÓN DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y NOMINA PERMITE GANAR FLEXIBILIDAD: ADAPTACIÓN RÁPIDA A LOS CAMBIOS DE PLANTILLA Y/O ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE SU EMPRESA

Tabla 5.4

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acunulado
Totalmente de acuerdo	10	50	50	50
Parcialmente de acuerdo	8	40	40	90
Indiferente	2	10	10	100
Total	20	100	100	

Fuente: Elaboración propia en base a programa SPSS

Para la pregunta cuatro acerca de ganar flexibilidad con la subcontratación de reclutamiento, selección y nomina así como la, adaptación a los cambios de plantilla y/o estructura organizativa 10 encuestados mencionaron estar totalmente de acuerdo, 8 parcialmente de acuerdo y 2 ser indiferentes.

LA SUBCONTRATACIÓN DEL SERVICIO DE NOMINA GARANTIZA LA ACTUALIZACIÓN DE CAMBIOS EN MATERIA LEGISLATIVA

Tabla 5.5

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acunulado
Totalmente de acuerdo	12	60	60	60
Parcialmente de acuerdo	3	15	15	75
Indiferente	4	20	20	95
Totalmente en desacuerdo	1	5	5	100
Total	20	100	100	

Fuente: Elaboración propia en base a programa SPSS

Para la pregunta cinco donde se pregunta si la subcontratación del servicio de nomina garantiza la actualización de cambios en materia legislativa 12 encuestados contestaron estar totalmente de acuerdo, 4 indiferentes, 3 parcialmente de acuerdo, y 1 totalmente en desacuerdo.

LA SUBCONTRATACIÓN DEL SERVICIO DE NOMINA PERMITE AGILIDAD EN LA MODIFICACIÓN DEL REGLAMENTO DE LA NOMINA Y EN LA APLICACIÓN DE CONVENIO (S) COLECTIVOS

Tabla 5.6

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Totalmente de acuerdo	10	50	50	50
Parcialmente de acuerdo	7	35	35	85
Indiferente	3	15	15	100
Total	20	100	100	

Fuente: Elaboración propia en base a programa SPSS

Para la pregunta seis donde se investiga se la subcontratación del servicio de nomina permite agilidad en la modificación del reglamento de nomina y en la aplicación de convenios colectivos 10 encuestados mencionaron estar totalmente de acuerdo, 7 parcialmente de acuerdo y 3 ser indiferentes.

INCONVENIENTES DE LA SUBCONTRATACIÓN

CON LA SUBCONTRATACIÓN DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y NOMINAS PODEMOS PERDER DIFERENCIACIÓN DE NUESTROS PRODUCTOS Y SERVICIOS

Tabla 5.7

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Totalmente de acuerdo	3	15	15	15
Parcialmente de acuerdo	5	25	25	40
Indiferente	1	5	5	45
Parcialmente en desacuerdo	6	30	30	75
Totalmente en desacuerdo	5	25	25	100
Total	20	100	100	

Fuente: Elaboración propia en base a programa SPSS

Para la pregunta uno de inconvenientes de la subcontratación acerca de poder perder diferenciación de productos y servicios el 30% de la muestra respondió estar parcialmente en desacuerdo, 25% totalmente en desacuerdo, 15% totalmente de acuerdo, y solo el 5% indiferente. Observamos que el 15% que afirma que la subcontratación le hace perder diferenciación debe ser tomado en consideración para aplicar medidas que permitan que el *outsourcing* no le afecte en sus estrategias de diferenciación, como puede ser a través de

mejoras en la calidad, servicio, atención al cliente o en áreas estratégicas donde haya que enfocar la capacitación del personal que Adecco está proporcionando.

LA SUBCONTRATACIÓN DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y NOMINA PUEDE SUPONER UNA POSIBLE PERDIDA DE CONTROL DE ACTIVIDADES

Tabla 5.8

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Totalmente de acuerdo	1	5	5	5
Parcialmente de acuerdo	7	35	35	40
Parcialmente en desacuerdo	7	35	35	75
Totalmente en desacuerdo	5	25	25	100
Total	20	100	100	

Fuente: Elaboración propia en base a programa SPSS

Para la pregunta dos de los inconveniente acerca de suponer una posible pérdida de control de actividades hubo empate en la respuestas parcialmente de acuerdo, y parcialmente en desacuerdo al observar 7 respuestas para cada una, 5 ejecutivos manifestaron estar totalmente de desacuerdo, mientras 1 ejecutivo estuvo totalmente de acuerdo. Aquí observamos que es minoría la manifestación de inconvenientes en cuanto a la pérdida de control por el uso del *outsourcing*, aunque existiendo un ejecutivo que afirma tener pérdida de control, deben establecerse mecanismos que permitan que el personal nuevo que ingresa a través del *outsourcing* no afecte estos mecanismos, para lo cual, se deben establecer sistemas de seguimiento e indicadores que permitan monitorear al personal y su desempeño.

DESCONOZCO LA FORMA DE TRABAJAR DE LAS EMPRESAS A LAS QUE SE PUEDE ACUDIR PARA SUBCONTRATAR RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y NOMINA

Tabla 5.9

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Totalmente de acuerdo	2	10	10	10
Parcialmente de acuerdo	5	25	25	35
Indiferente	1	5	5	40
Parcialmente en desacuerdo	1	5	5	45
Totalmente en desacuerdo	11	55	55	100
Total	20	100	100	

Fuente: Elaboración propia en base a programa SPSS

Para la pregunta 3 donde se pregunto si se desconocía la forma de trabajar de las empresas a las que se puede acudir para subcontratar reclutamiento, selección de nomina. Nos muestra al 55% de la muestra totalmente de desacuerdo, 25% manifestó estar parcialmente de acuerdo, 10% totalmente de acuerdo, dos respuestas obtuvieron el mismo porcentaje de 5% que fueron la indiferencia y parcialmente en desacuerdo.

DESCONOZCO LOS BENEFICIOS QUE PUEDE SUPONER LA SUBCONTRATACIÓN DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y NOMINA

Tabla 5.10

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Totalmente de acuerdo	1	5	5	5
Parcialmente de acuerdo	2	10	10	15
Parcialmente en desacuerdo	5	25	25	40
Totalmente en desacuerdo	12	60	60	100
Total	20	100	100	

Fuente: Elaboración propia en base a programa SPSS

Para la pregunta 4 donde se pregunta acerca del desconocimiento de los beneficios que puede suponer la subcontratación de reclutamiento, selección y nomina, 60% de la muestra manifestó estar totalmente en desacuerdo, 25% estar parcialmente de acuerdo, 10% parcialmente de acuerdo, y solo el 5% contesto estar totalmente de acuerdo. Por lo que es un área donde se tiene que trabajar más y evaluar costo-beneficio de contratar el servicio de *outsourcing* o realizarlo dentro de la empresa.

ES DIFÍCIL CONTROLAR LAS OPERACIONES REALIZADAS POR LAS EMPRESAS A LAS QUE SE SUBCONTRATA PARA RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y NOMINA

Tabla 5.11

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Totalmente de acuerdo	1	5	5	5
Parcialmente de acuerdo	2	10	10	15
Parcialmente en desacuerdo	5	25	25	40
Totalmente en desacuerdo	12	60	60	100
Total	20	100	100	

Fuente: Elaboración propia en base a programa SPSS

Para la pregunta 5 donde se pregunta acerca de la dificultad de controlar las operaciones realizadas por las empresas que se subcontrata para el reclutamiento, selección y nomina, 55% de la muestra manifestó estar parcialmente en desacuerdo, 25% totalmente en desacuerdo, 20% estar totalmente de acuerdo, esto denota quizá la falta de información en cuanto a los alcances y participación de la empresa que subcontrata y el proveedor.

ES DIFÍCIL COORDINAR LAS ACTIVIDADES SUBCONTRATADAS: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y NOMINAS CON LAS ACTIVIDADES REALIZADAS POR LA EMPRESA

Tabla 5.12

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Totalmente de acuerdo	2	10	10	10
Parcialmente de acuerdo	4	20	20	30
Parcialmente en desacuerdo	4	20	20	50
Totalmente en desacuerdo	10	50	50	100
Total	20	100	100	

Fuente: Elaboración propia en base a programa SPSS

Para la pregunta 6 donde se pregunta acerca de la dificultad coordinar las actividades subcontratas, reclutamiento, selección, y nominas con las realizadas por la empresa el resultado fue 50% de muestra respondió estar totalmente en desacuerdo, 20% parcialmente de acuerdo, y 20% parcialmente en desacuerdo, y el 10% manifestó estar totalmente de acuerdo, en esta parte quizá la falta de experiencia o de organización de la empresa que subcontrata el servicio.

LAS DECISIONES DE SUBCONTRATACIÓN, RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, Y NOMINA SUELEN SER IRREVERSIBLES PARA LA EMPRESA.

Tabla 5.13

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Totalmente de acuerdo	3	15	15	15
Parcialmente de acuerdo	1	5	5	20
Indiferente	2	10	10	30
Parcialmente en desacuerdo	5	25	25	55
Totalmente en desacuerdo	9	45	45	100
Total	20	100	100	

Fuente: Elaboración propia en base a programa SPSS

Para la pregunta 7 donde se pregunta acerca de las decisiones respecto de a la subcontratación de reclutamiento, selección, y nomina sean irreversibles 45% manifestó estar totalmente en desacuerdo, 25% parcialmente en desacuerdo, 15% menciono estar

totalmente de acuerdo, 10% menciono encontrarse indiferente, y 5% menciono estar totalmente de acuerdo. Probablemente las decisiones no son tomadas en consenso por los diferentes departamentos de la empresa.

LAS DECISIONES DE SUBCONTRATACIÓN, RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, Y NOMINA SE PIERDE AUTONOMÍA EN LA TOMA DE DECISIONES

Tabla 5.14

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Totalmente de acuerdo	2	10	10	10
Parcialmente de acuerdo	2	10	10	20
Parcialmente en desacuerdo	3	15	15	35
Totalmente en desacuerdo	13	65	65	100
Total	20	100	100	

Fuente: Elaboración propia en base a programa SPSS

Para la pregunta 8 respecto a perder autonomía en la toma de decisiones con la subcontratación de reclutamiento, selección, y nomina, 65% manifestó estar totalmente en desacuerdo, 15%, parcialmente en desacuerdo, y totalmente de acuerdo, 10%. Es conveniente una revisión de la normatividad y la influencia en la organización.

LAS DECISIONES DE SUBCONTRATACIÓN, RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, Y NOMINA PUEDEN PERJUDICAR A LOS RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA.

Tabla 5.15

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Totalmente de acuerdo	2	10	10	10
Parcialmente de acuerdo	3	15	15	25
Parcialmente en desacuerdo	5	25	25	50
Totalmente en desacuerdo	10	50	50	100
Total	20	100	100	

Fuente: Elaboración propia en base a programa SPSS

Para la pregunta 9 respecto a poderse perjudicar los recursos y capacidades de la empresa con la decisión de subcontratación de reclutamiento, selección, y nomina, 50% manifestó estar totalmente en desacuerdo, 25%, parcialmente en desacuerdo, 15% parcialmente de acuerdo, y 10% totalmente de acuerdo.

Pudiendo mejorar con el mayor conocimiento del alcance del servicio.

LA SUBCONTRATACIÓN DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y NOMINA PUEDE DAÑAR LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA

Tabla 5.16

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Totalmente de acuerdo	2	10	10	10
Parcialmente en desacuerdo	7	35	35	45
Totalmente en desacuerdo	11	55	55	100
Total	20	100	100	

Fuente: Elaboración propia en base a programa SPSS

Para la pregunta 10 respecto a poderse dañar los resultados de la empresa con la de subcontratación de reclutamiento, selección, y nomina, 55% manifestó estar totalmente en desacuerdo, 35% parcialmente en desacuerdo, 10% totalmente de acuerdo. Quizá la falta de visualizar al *outsourcing* como socio estratégico de negocio que en conjunto con la empresa alcanza metas planteadas.

5.3 Correlaciones de Pearson

Para analizar los resultados, se obtuvieron las correlaciones de Pearson de las variables del Modelo, lo que nos permitió contrastar las hipótesis planteadas:

Tabla 5.17

		VENTAJAS DE OUTSOURCING	CALIDAD Y SERVICIO	COSTOS	ESTRATEGIA	FLEXIBILIDAD
VENTAJAS DE OUTSOURCING	Correlacion de Pearson	1	.567(*)	.648(**)	.426	.791(**)
	Sig. (2-tailed)		.014	.004	.078	.000
	N	18	18	18	18	18
CALIDAD Y SERVICIO	Correlacion de Pearson	.567(*)	1	.551(*)	.532(*)	.092
	Sig. (2-tailed)	.014		.018	.023	.715
	N	18	18	18	18	18
COSTOS	Correlacion de Pearson	.648(**)	.551(*)	1	.548(*)	.133
	Sig. (2-tailed)	.004	.018		.019	.599
	N	18	18	18	18	18
ESTRATEGIA	Correlacion de Pearson	.426	.532(*)	.548(*)	1	-.070
	Sig. (2-tailed)	.078	.023	.019		.781
	N	18	18	18	18	18
FLEXIB		.791(**)	.092	.133	-.070	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.715	.599	.781	
	N	18	18	18	18	18

* Correlacion es significativa al 0.05 level (2-tailed).

** Correlacion es significativa al 0.01 level (2-tailed).

Fuente: Elaboración propia en base al programa SPSS

5.4 Contrastación de las hipótesis según resultados de r de Pearson

Tabla 5.18

HIPÓTESIS	DESCRIPCIÓN	CONCLUSION
H1	Los directivos consideran que la propensión a subcontratar operaciones de servicios de administración de nóminas, reclutamiento y selección de personal influye positivamente en el objetivo de operaciones de mejora de la calidad.	Se acepta por ser mayo al 0.05 la probabilidad.
H2	Los directivos consideran que la propensión a subcontratar operaciones de servicios de administración de nóminas, reclutamiento y selección de personal influye positivamente en el objetivo de operaciones de aumento de la flexibilidad.	Se acepta por ser mayo al 0.05 la probabilidad.
H3	Los directivos consideran que la propensión a subcontratar operaciones de servicios de administración de nóminas, reclutamiento y selección de personal influye positivamente en el objetivo de operaciones de la estrategia planteada por la organización.	Se rechaza por ser una correlaciona no significativa menor a 0.5
	Los directivos consideran que la propensión a subcontratar operaciones de servicio de administración de nóminas, reclutamiento y selección de personal influye positivamente en el objetivo de operaciones de reducir los costos.	Se acepta por ser significativa La correlación, mayor a .5.

Fuente: Elaboración propia

5.5 Discusión de resultados

En la tabla 5.19 se muestra la discusión de resultados observados en las hipótesis de la investigación:

Tabla 5.19

Hipótesis 1	Al aceptar la hipótesis 1, se confirma que el directivo percibe la calidad y servicio como una mejora con el <i>outsourcing</i> ; que le da acceso a personal más calificado, mejora el servicio al cliente interno, y existe capacidad de ofrecer buenos servicios en general.
Hipótesis 2	Al aceptar la hipótesis 2 se confirma que con el <i>outsourcing</i> de personal el empresario percibe que gana flexibilidad y adaptación rápida a los cambios en la plantilla de personal y/o estructura organizativa, asimismo percibe una garantía la actualización en materia legislativa.
Hipótesis 3	Al rechazar la hipótesis 3 se observa que el directivo no percibe un enfoque estratégico en el <i>outsourcing</i> como una política de la empresa que le permita centrarse en las competencias estratégicas quizá por ser intangible así como reducir costos y flexibilidad.
Hipótesis 4	Al aceptar la hipótesis 4 se confirma que el directivo percibe a la subcontratación de personal como una oportunidad de reducir costos al delegar las funciones de reclutamiento y selección de personal a un proveedor externo, asimismo, le permite reducir costos fijos y reducir el nivel de inversiones, así como convertir costos fijos en variables.

Fuente: Elaboración propia

Al rechazar la hipótesis 3 se observa que el directivo no percibe un enfoque estratégico en el *outsourcing* como una política de la empresa que le permita centrarse en las competencias estratégicas quizá por ser intangible así como reducir costos y flexibilidad.

5.6 Hallazgos de la investigación

1. A mayor edad los directivos perciben más las ventajas competitivas del *outsourcing* de personal
2. La escolaridad no incide en observar ventajas y desventajas de la subcontratación
3. A mayor experiencia del directivo en el área de recursos humanos más se reconocen las ventajas de la subcontratación
4. En los cargos gerenciales predominan los hombres y están de acuerdo en las ventajas competitivas
5. Empresas públicas y privadas reconocen las ventajas de la subcontratación
6. Las empresas grandes son las que más reconocen las ventajas de la subcontratación, según se pudo observar en la mayoría de las respuestas de las empresas grandes que eran las que estaban siempre de acuerdo.

5.7 Limitaciones del Estudio

En la Industria y Empresas de Servicios no hay apertura hacia este tipo de estudios ya que los empresarios se niegan a compartir su información por ser confidencial y por temor a que sus actividades clave sean utilizadas en fines de la competencia o para monitorear su desempeño, por lo que la aplicación del cuestionario fue sumamente lenta y difícil.

5.8 Oportunidades de trabajos futuros

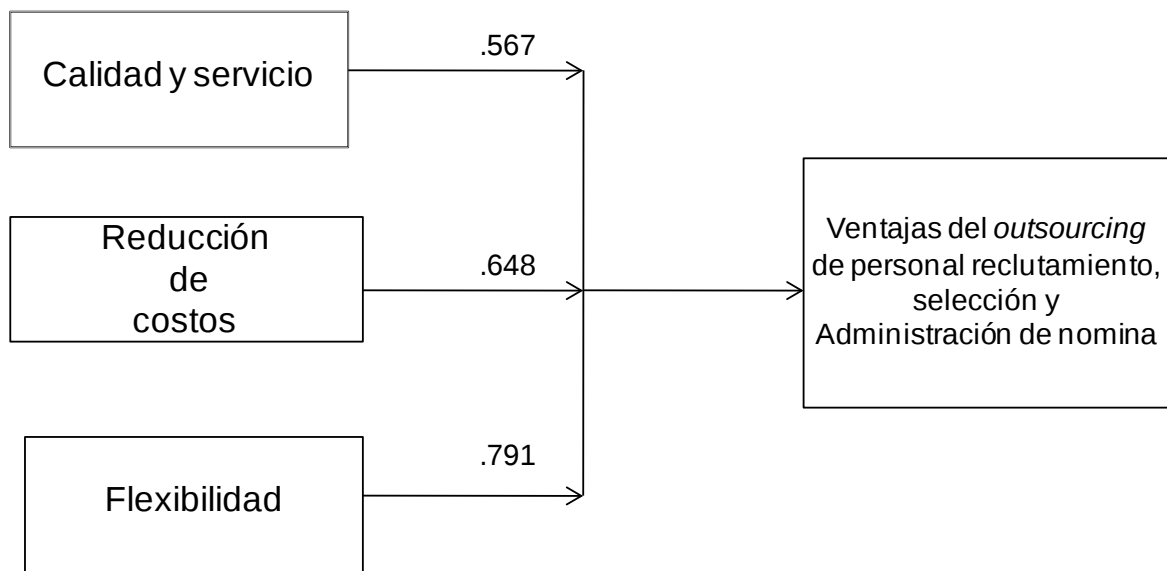
Aplicar este instrumento a una muestra más grande en otra ciudad como la Ciudad de México que permita comparar empresas de diferentes sectores para ver como perciben ellos las ventajas del *outsourcing* y cuáles son sus características.

5.9 Aportación de este trabajo

La validación del Modelo de Espino y confirmación de las hipótesis planteadas, por lo que se concluye que en México al igual que en otros países el *outsourcing* representa ventajas en flexibilidad, reducción de costos, calidad y servicio y buenos resultados en general.

El modelo Ex post final queda de la siguiente forma:

Figura 5.1



Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 6 DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

Con la inestabilidad en el entorno empresarial y la falta de predictibilidad de los mercados mundiales, las empresas se ven obligadas a responder a las exigencias de sus clientes y a una competencia cada vez más fuerte que aumenta la complejidad de la administración.

De ahí surge la necesidad de adaptarse al cambio requerido, siendo el *outsourcing* una respuesta para que las organizaciones centren sus competencias y capacidades en sus actividades básicas y dejen a fuentes externas aquellas áreas que pueden ser mejoradas por empresas especializadas.

El alcance del *outsourcing* se ha expandido dramáticamente en años recientes. Asimismo, los beneficios del *outsourcing* han ido en aumento –de los simples costos de las tecnologías de información- a mejoras dramáticas en la eficiencia y productividad.

Muchas empresas mexicanas se han dado cuenta de que deberían centrarse en sus actividades claves y subcontratar áreas como contabilidad, nóminas, transportación, tecnologías de la información, atención al cliente, etc. Aún así, este nuevo esquema de contratación en México ofrece un primer paso para que un empleado tenga la oportunidad de permanecer en la organización, al ingresar como temporal y después de un periodo de tiempo convertirse en un empleado clave que la organización desee conservar.

Las empresas tendrán que aprender a obtener ventajas competitivas a través de la subcontratación y sensibilizarse ante la creciente cantidad de empleados que entran en este esquema a merced de los cambios en la demanda y de una economía fluctuante.

Asimismo, es un reto para el profesionalista de Recursos Humanos el desarrollar sistemas internos de reconocimiento y compensación que permitan a estos empleados tener beneficios extras adicionales a su salario que les permitan elevar su moral y su ritmo de productividad, así como identificarse con la organización y “ponerse la camiseta” para obtener mayor calidad en los productos y mejor atención a clientes.

Este estudio nos permitió demostrar el impacto positivo que existe en la reducción de costos, en las mejoras de calidad, flexibilidad y servicio a través del *outsourcing*. Se observa aun que a pesar de que el *outsourcing* cada vez es utilizado por un mayor número de empresas, aun se detecta que la percepción de algunos empresarios es resistente a reconocer sus ventajas.

Esta investigación asimismo demuestra que el *outsourcing* tiene un gran potencial para mejorar las operaciones y los objetivos de la organización al permitirle a la empresa centrarse en sus actividades clave sin mermar esfuerzos en actividades que pueden ser realizadas por empresas expertas en esas áreas.

Por otro lado, los problemas relacionados con la subcontratación de áreas tan sensibles como son los recursos humanos, requiere que los proveedores de estos servicios garanticen que operan con estándares de calidad y apegados a la Ley, pues al tener estas actividades repercusiones directas no pueden dejarse en manos de cualquier proveedor sin escrúpulos, que suministra al personal sin ofrecerle prestaciones, con el grado de riesgo que no corresponde al real y con sueldo mínimo, lo que genera en el personal inseguridad, baja moral y poco deseo de cooperación con la empresa receptora del servicio, habiendo casos de empresas de *outsourcing* que desaparecen cuando surge una dificultad legal, por lo que las relaciones entre el cliente y la empresa de *outsourcing* deben darse en un ambiente de confianza que permita el aprovechamiento de las ventajas ya descritas.

REFERENCIAS

Adler, P. (2003). Making the outsourcing decision. *MIT Sloan Management Review* p.p. 53- 60.

Albizu, E. (1997). *Flexibilidad laboral y gestión de los recursos humanos*, Barcelona.

Andreo, J, Guerrero M, Arcos, B. y Gálvez, D. Intermediación en el mercado laboral de mano de obra inmigrante extranjera en la región de Murcia: El caso de Las empresas de trabajo temporal. Consultado el 12 de agosto 2008 en:
<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=40704203>

Arroyo, S. (2001). La flexibilidad numérica en el sector hotelero. Un estudio empírico. *Estudios turísticos*. (147), p.p 3-21.

Alexander, M. y Young D. (1996). “*Strategic Outsourcing*”, *Long Range Planning*, vol. 29, num. 1, p.p. 116-119

Bronstein, A. (1999). La subcontratación laboral Ponencia presentada en el Seminario Internacional sobre el Derecho del Trabajo ante el nuevo milenio. Celebrado en Santiago Domingo, República Dominicana abril de 1999. Consultado el 27 de abril de 2008 en:
<http://www.oit.cr/oit/papers/subcontrat.pdf>.

Bueno Campos, E. (1996). *Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos*.

Byule, F. (2002). La externalización de funciones de recursos humanos en Europa: una tendencia de auge. *Estudios empresariales* (108), 48 - 52.

|

Canet, M. Peris B, y Redondo, A. (2000). El proceso estratégico asociado a la decisión de desintegrar actividades. Congreso Nacional de ACEDE, Oviedo.

Casani, F., Luque, M., Luque, J. y Soria, P. (1996). La problemática del *outsourcing*. *Economistas* (72) p.p 86 - 98.

Christensen, C. (2002). *Pasado y futuro de la ventaja competitiva*, Harvard Deusto Business Review, num. 106 (Ene/Feb), p.p. 4-9.

Climent, B. (2000). *Ley Federal del Trabajo Comentada*, (23 ed.) México.

Collin, M., y Gutiérrez, E. (20 septiembre 2006). Crece en México 5.0% anual subcontratación de personal. *El Financiero*. Consultado el 20 de abril 2008 en: http://www.amech.com.mx/v2/prensa_img.php

Cuervo, G. (2001). *Introducción a la Administración de Empresas* 4ta edición, Citivas, Madrid.

Cuesta, F. (1998). La empresa virtual. La estructura Cosmos, Soluciones e instrumentos de transformación de la empresa.

Cuesta F. (1999). La estructura Cosmos una alternativa de empresa virtual, *Harvard Business Review*, (p.p. 60 a 66).

Cook, M. (1999). Externalización de las funciones de recursos humanos: estrategias para mejorar la eficiencia de los servicios de recursos humanos. Barcelona. Gestión 2000.

Daoust, J. (2008). Debe reconocerse el papel de las ETTs en la creación de empleo entrevista del presidente de CIETT.

Consultado el 16 de noviembre de 2008 en:

http://www.humansolutions.es/actualidad/index.asp?fuseaction=entrevistas_ficha&opc=8

Delgado, K., García, M, y Reyes, G. (2007). Las prestadoras de personal en la Ciudad de Chihuahua, beneficio para las empresas y trabajadores o evasión de obligaciones legales. Ponencia presentada el 13 de Mayo 2008 en la ciudad de Tijuana *XII Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas A.C.*

De la Cueva M. (1975). *El nuevo derecho del Trabajo*. Tomo I. (3ª ed.) México.

Díaz, (1996). Flexibilidad productiva en las economías de la región y nuevos modelos de empresas, Boletín Técnico Interamericano de Formación profesional. No. 137.

Domberger, S. (1998). *The contracting organization. A strategic guide to outsourcing* Oxford University Press.

Druker, P. (2002). *They are Not Employees*, Harvard Business School. p.p 3-5

Esparza, R. (2006). 21 de septiembre. Crece el outsourcing en Recursos Humanos Publicación *El Financiero* Consultado el 20 de abril de 2008 en:
http://www.amech.com.mx/v2/prensa_img.php

Espino, T. (2002). Un análisis de la externalización bajo la visión de la empresa basada en los recursos y capacidades, su aplicación empírica al sector hotelero. Tesis para obtener el doctorado, Universidad de las Palmas de Gran Canaria.

Fernández, E. (1993). Dirección de la producción I. Fundamentos estratégicos, Madrid.

Fernández, E. (1995). La obtención de ventajas competitivas a través de la subcontratación, *Revista Asturiana de Economía* (2), 149 -164.

Garcia, B. (2005). Propuesta y análisis de un modelo que permita describir y correlacionar las variables que determinan La rotación del personal obrero en la industria maquiladora de exportación. Tesis para obtener el doctorado, Instituto Politécnico Nacional, México.

Garcia R, Mertens, L. y Wilde, R. (1999). Procesos de subcontratación y cambios en la calificación de los trabajadores. Estudios de caso en México, Serie Desarrollo Productivo, Santiago CEPAL. (54) p.84

García, J., Nava, I. y Cota, J. (2008). La subcontratación como un medio para la restauración de la cadena de valor a través de organizaciones virtuales. XII Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas A.C.

Gómez, S. (2007). Entrevista, Presidente de Asociación Mexicana de Empresas de Capital Humano AMECH.

Consultado el 31 de octubre de 2008 en: http://www.amech.com.mx/v2/prensa_img.php

Grant, R. (1996). Dirección estratégica. *Conceptos, técnicas y aplicaciones*, Madrid.

Grabher, G. (1996). *Rediscovering the social in the economics of interfirm relations*., Socioeconomics of Industrial Networks, Londres. New York.

Greaver II, M. (1999). *Strategic outsourcing. A structured approach to outsourcing decisions and initiatives*, American Management Association, USA.

Guitart, L. (2005). La ruptura de la cadena de valor como consecuencia de la subcontratación. Tesis para obtener el doctorado, Universidad de Barcelona, España.

Gonnet, T. (2009). Pega crisis económica en empresas de *outsourcing*

Consultado el 29 de agosto en:

<http://www.amech.com.mx/v2/content/prensa/El%20Financiero%2008%20Jul%2009.pdf>

Heywood, J. (2001). *The outsourcing dilemma. The search of competitiveness*, Great Britain.

Heywood, J. (2002). *El dilema del outsourcing*. La búsqueda de la competitividad. Madrid.

Hitt, M, Ireland D. y Hoskisson, R. (2005). *Administración estratégica competitividad y conceptos de globalización*, México: Thomson.

Hitt, M, Ireland D. y Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica competitividad y conceptos de globalización*, México: Thomson.

Hirschfeld, K. (2004). *El trabajo sin fronteras*. Conferencia mundial de los Profesionales y Ejecutivos, Suiza. Consultado el 9 de Febrero 2008 en
http://www.unionnetwork.org/UNISITE/Groups/PMS/publications/Work_without_frontiers%20report-sp.pdf

IESE-IRCO Y ADP (2004). *Escuela de posgrado en administración de empresas de la Universidad de Navarra, Centro Internacional de Investigación de Organizaciones, Automatic Data Processing*. La externalización de personal en la estrategia de recursos humanos. Consultado el 10 de noviembre de 2008 en:
<http://www.iese.edu/es/Research/CentersandChairs/Centers/IRCO/Homeirco/IRCOInternationalResearchCenterforOrganizations.asp>.

INCYDE, Fundación y Consejo Superior de Cámaras de Comercio de España (2003): *La subcontratación industrial en España y sus repercusiones en el empleo y en la creación de empresas*. Consultado el 20 de diciembre 2008 en:
<http://www.subcont.com/documentos/estudio/estudiosubcontratacion.pdf>

Instituto Mexicano del Seguro Social (2008). *Coordinación de comunicación social Comunicado (267)*. Consultado el 10 de agosto de 2008 en:
http://www.imss.gob.mx/IMSS/IMSS_SITIOS/IMSS_06/prensa/Jul_08.htm

Jaramillo, J. (1992). Dirección estratégica (2da Edición). Mc Graw Hill México.

Lei, D. y Hitt, M. (1995). *Strategic Restructuring and outsourcing: the effect of mergers and acquisitions and LBs on building firm skill and capabilities*, Journal of Management, 21 (5), p.p 835 - 859.

Lewin, J. y Johnndton, W. (1996): “*The effects of organizational restructuring on industrial buying behavior: 1960 and beyond*”, Journal of business & Industrial Marketing, vol. 11, núm. 6, p.p 93 a 111.

Ley Federal del Trabajo, Anónimo (2006). a.a. (1a. ed). México: Ediciones Delma.

Mercer, W y la Cranfield School of Managment (2000). Consultado el 10 de diciembre en <http://www.itadp.com/files/site/a/d/adpeuropeuk.eu.adp.com/ftp/outsourcengineurope.pdf>

Mclvor, R. (2000). *A practical framework for understanding the outsourcing process, supply Chain Management; An international Journal*, 5 (1), p.p. 22 a 36.

Munguía, R. (2007). México el sindicalismo actual. Boletín de prensa UNIT/CCURA Consultado el 14 de Enero 2009 en <http://www.aporrea.org/imprime/a34590.html>.

Partida, R. (2001). Nuevas formas de empleo flexible en México: el trabajo subcontratado en las Agencias de colocación en Jalisco. *Región y Sociedad* (22). 100-116. consultado el 2 de Abril 2008
En http://www.colson.edu.mx/Region_y_Sociedad/revista/22/22_4.pdf

Peiyan, Z (2007) Viceprimer ministro chino pide acelerar el desarrollo de la industria de servicios. Consultado el 8 de Enero 2009 en <http://spanish.mofcom.gov.cn/aarticle/reportajeexterior/200709/20070905127634.html>

Pina, J. (2005). La deslocalización de funciones no esenciales en las empresas: Oportunidades para exportar servicios. El caso de Chile CEPAL consultado el 10 de Enero 2009 en: <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/0/22860/lcl2390e.pdf>

Porter, M. (1987). Ventaja competitiva de las naciones. Plaza & Janes. México

Quinn, J. y Hilmer, F. (1994). *Strategic outsourcing*, *Sloan Management Review*, 35 (4), pp. 43-55.

Quinn, J. y Hilmer, F. (1995). “El outsourcing estratégico”, *Harvard Deusto Business Review*, num, 67, Julio-agosto, paginas 54 a 65.

Quintero, C. (2001). “Sindicatos en maquiladoras. De la concertación a la colusión”. En: Memoria de la Conferencia Internacional: Libre Comercio, integración y el futuro de la industria maquiladora. Producción global y trabajadores locales. CEPAL-STPS-el Colegio de la Frontera Norte, México, D.F.

Rebitzer, J. y Taylor, L. (1991). A Model of Dual Labor Market when Product Demand is uncertain. *Quart Journal of Economics*, 106 (4) 1373-1383

Rodas, R. (2007) Subcontratación en Colombia. Pasaporte colombiano: economía, sociedad y cultura en Colombia, Sihanoukville. Consultado el 18 de marzo 2009 en <http://colombiapassport.com/2007/06/28/subcontratacion-colombia/>

Rothery, B. y Robertson, I. (2000). *outsourcing*, Limusa, México.

Rueda, B (1995). *Outsourcing* de la acción táctica a la iniciativa estratégica. *Harvard Deusto Business Review* num. 65 p.87.

Rueda, B., Galán, R., Romero, F. y Brio, S. (2002). *Outsourcing* de RRHH.

IESE-IRCO *Business School* Universidad de Navarra. Consultado el 27 de octubre 2008 en:
http://www.iese.edu/en/files/Outsourcing%20RRHH_tcm4-6145.pdf

Saboia, J. (1997) “Trabajo en régimen de subcontratación en la industria brasileña de la construcción”, en la subcontratación de mano de obra: algunas cuestiones, Ginebra, OIT.

Schneider B. (2004) *Outsourcing* La herramienta de gestión que revoluciona el mundo de negocios. México: Grupo editorial Norma.

Soellner, N. y Markham, W. (2000): *La cadena de suministros: una visión hacia el futuro*, Harvard Deusto Business Review. Num. Nov/Dic, (p.p. 53–63).

Ventura V. (1995). Análisis estratégico de los límites de las empresas: grado de integración vertical, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 4, (1), p.p. 79- 87.

White, R. y James, B. (2000). Manual del *outsourcing*. Guía completa de externalización de actividades empresariales para ganar competitividad, Gestión 2000, Barcelona.

Zhiquan L. (2008). Aumenta 17% servicio de subcontratación en China en primeros ocho meses.

Consultado el 10 de enero 2008 en:

<http://spanish.mofcom.gov.cn/aarticle/reportajeexterior/200810/20081005829915.html>

ANEXO 1

Instrumento de medición

DATOS GENERALES

Edad	Sexo: ☐ Hombre ☐ Mujer	¿Cuántos años de experiencia ha tenido en El sector Su puesto actual Su empresa actual
Nivel de estudios:		¿Qué puesto ocupa actualmente?
☐ Primarios	☐ Universitario	Tipo de empresa Giro:
☐ Secundarios	☐ Postgrado	Número de trabajadores temporales <i>outsourcing</i> :
☐ Bachillerato		

Indique el grado en que este de acuerdo con las siguientes afirmaciones referentes a las ventajas de la subcontratación de reclutamiento, selección y nóminas en su empresa.

VENTAJAS DE LA SUBCONTRATACIÓN	TOTALMENTE DE ACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	INDIFERENTE	PARCIALMENTE DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
La subcontratación de reclutamiento, selección y nómina permite centrarse en las competencias estratégicas del área de Recursos Humanos.					
La subcontratación de reclutamiento, selección y nómina permite complementar los recursos y capacidades de su empresa					
La subcontratación de servicios de reclutamiento, selección y nóminas permite a su empresa obtener habilidades y capacidades a las que es difícil de acceder					
La subcontratación de servicios de reclutamiento, selección y nómina, permite ganar flexibilidad: adaptación rápida a los cambios de plantilla y/o estructura organizativa de su empresa					
La subcontratación del servicio de nómina garantiza la actualización de cambios en materia legislativa					
La subcontratación del servicio de nómina permite agilidad en la modificación del reglamento de nómina y en la aplicación de convenio (s) colectivos					
La subcontratación de reclutamiento, selección y nómina permite reducir los costos a su empresa que si se desarrolla dentro de su empresa					
La subcontratación de reclutamiento, selección y nómina permite convertir costos fijos en variables					
La subcontratación reclutamiento, selección y nómina ayuda a reducir el nivel de inversiones					
La subcontratación reclutamiento, selección y nómina permite liberar recursos para otros propósitos					
La subcontratación reclutamiento, selección permite acceder a un personal más cualificado y con más experiencia					
La subcontratación reclutamiento, selección y nómina permite obtener un servicio de más calidad de servicio a su cliente interno					
Los empresas con las que se puede subcontratar reclutamiento, selección y nómina son capaces de ofrecer buenos servicios su empresa					
Nuestro empresa está en general satisfecho con las actividades que tiene subcontratadas de reclutamiento, selección y nómina					
La subcontratación de actividades permite mejorar los resultados de la empresa					
¿Alguna otra? Especificar: _____					

Indique, si considera inconvenientes con la subcontratación de reclutamiento, selección y proceso de nóminas en su empresa

INCONVENIENTES DE LA SUBCONTRATACIÓN	TOTALMENTE DE ACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	INDIFERENTE	PARCIALMEN TE DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
Con la subcontratación de reclutamiento, selección y nóminas podemos perder diferenciación de nuestros productos y servicios					
La subcontratación de reclutamiento, selección y nómina puede suponer una posible pérdida de control de actividades					
Desconozco la forma de trabajar de las empresas a las que se puede acudir para subcontratar reclutamiento, selección y nómina					
Desconozco los beneficios que puede suponer la subcontratación de reclutamiento, selección y nómina					
Es difícil controlar las operaciones realizadas por las empresas a las que se subcontrata para reclutamiento, selección y nómina					
Es difícil coordinar las actividades subcontratadas reclutamiento, selección y nómina con las actividades realizadas por la empresa					
Las decisiones de subcontratación, reclutamiento, selección y nómina suelen ser irreversibles para la empresa					
Con las decisiones de subcontratación reclutamiento, selección y nómina se pierde autonomía en la toma de decisiones					
Las decisiones de subcontratación reclutamiento, selección y nómina pueden perjudicar a los recursos y capacidades de la empresa					
La subcontratación de reclutamiento, selección y nómina puede dañar los resultados de la empresa					
¿Algún otro? Especificar: _____ _____ _____					

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION