

## REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

### *“Outsourcing como Herramienta Administrativa en las Empresas y sus Efectos Psicológicos”*

Autor: Araceli Coria Calderón

Tesis presentada para obtener el título de:  
**Maestría en Administración**

Nombre del asesor:  
**Dra. Lilia Patricia López Vázquez**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación “Dr. Silvio Zavala” que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo “Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada”, se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





**UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD**

**Y  
ADMINISTRACIÓN**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

***“OUTSOURCING COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA EN LAS  
EMPRESAS Y SUS EFECTOS PSICOLÓGICOS”***

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**

**CLAVE: 16PSU0015P**

**No. DE ACUERDO: MAES100816**

**PRESENTA:**

**C.P. ARACELI CORIA CALDERÓN**

**ASESOR: DRA. LILIA PATRICIA LÓPEZ VÁZQUEZ**

**MORELIA, MICHOACÁN, JULIO 2013**

## DEDICATORIA

A DIOS:

POR DARME LA OPORTUNIDAD DE VIVIR ESTE DÍA DE ALEGRÍA, LOGRO Y SUPERACIÓN PERSONAL. GRACIAS POR ESTAR PRESENTE SIEMPRE EN MI VIDA E ILUMINARME PARA SEGUIR ADELANTE A PESAR DE LOS MOMENTOS DIFÍCILES. GRACIAS POR DARME UNA FAMILIA, AMIGOS, COMPAÑEROS Y MAESTROS QUE FUERON Y SON PARTE IMPORTANTE EN MI EDUCACIÓN DESDE LA NIÑEZ.

A MIS PADRES:

POR EL APOYO QUE ME HAN BRINDADO DESDE QUE ERA UNA NIÑA, POR DARME LA OPORTUNIDAD DE ESTUDIAR UNA LICENCIATURA Y MAESTRÍA EN LA UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA Y ANTE TODO POR DARME FUERZAS Y ALIENTO EN LOS MOMENTOS DIFÍCILES .

A MIS PROFESORES:

QUE FUERON Y HAN SIDO LA CLAVE PARA MIS LOGROS, GRACIAS POR EL APOYO QUE ME BRINDARON, LA COMPRENSIÓN Y EL EMPEÑO QUE MOSTRARON PARA ENSEÑARME LO QUE HASTA EL DÍA DE HOY HE APLICADO EN MIS TRABAJOS. GRACIAS POR DARME LAS ARMAS NECESARIAS PARA ENFRENTAR EL FUTURO CON ÉXITO.

Araceli Coria Calderón

## Contenido

Contenido.....	3
INTRODUCCIÓN.....	4
JUSTIFICACIÓN.....	8
CAPITULO 1.....	14
ANTECEDENTES DEL OUTSOURCING.....	14
CAPITULO 2.....	20
MARCO TEÓRICO.....	20
CAPITULO 3.....	37
CONSIDERACIONES AL CONTRATAR OUTSOURCING.....	37
CAPITULO 4.....	46
ENFOQUES DEL OUTSOURCING.....	46
CAPITULO 5.....	62
IMPLEMENTACIÓN DEL OUSTOURCING.....	62
CAPITULO 6.....	66
CLIMA ORGANIZACIONAL.....	66
CAPITULO 7.....	76
EL OUTSOURCING Y LA RESPONSABILIDAD PSICOLÓGICA EMPRESARIAL.....	76
CAPITULO 8.....	90
CASO PRÁCTICO.....	90
FIGURAS.....	100
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	125
BIBLIOGRAFÍA.....	127
APÉNDICE 1 PORCENTAJES DE ACEPTACIÓN.....	130
APÉNDICE 2 OUTSOURCING ES UNA PRÁCTICA DESLEAL.....	131
APÉNDICE 3 EL ESTRÉS LABORAL PUEDE CAUSAR ENFERMEDADES CARDIOVASCULARES EN MUJERES.....	132
APÉNDICE 4 HISTORIA CLÍNICA.....	133
APÉNDICE 5 OUTSOURCING GENERA PROBLEMAS PSICOLÓGICOS.....	134
APÉNDICE 6 OUTSOURCING GENERA PROBLEMAS EN LA SALUD MENTAL.....	135
APÉNDICE 7 EL MODELO FAVORECE LA COMPETITIVIDAD, PERO EN JALISCO HA LLEGADO HASTA NIVELES ANTIÉTICOS, AFIRMA EL CENTRO DE ESTUDIOS LABORALES .....	137
APÉNDICE 8 SUICIDIOS CAUSAS DE OUTSOURCING.....	138
APÉNDICE 9 HISTORIA CLINICA.....	139
ANEXO.....	140
.....	141

# INTRODUCCIÓN

Actualmente en México al igual que en otras partes del mundo se está produciendo un proceso de globalización y apertura de mercados del cual somos parte. Ante éste esquema de competencia las empresas que desean seguir siendo competitivas deben transformarse para ser más eficientes y poder alcanzar el éxito.

En la presente investigación se analizará la implantación del outsourcing, la cual puede ser una de las maneras a través de las cuales se puede transformar una empresa y hacerla más competitiva, pero a su vez también puede perjudicar al trabajador ya sea de manera económica o emocional.

Debido a que la práctica de outsourcing es muy novedosa y poco desarrollada en nuestros medios, existe una limitante en la inexistencia y escasez de la información relacionada a éste tema.

La simplificación de los procesos administrativos permite a las empresas modificar el enfoque de su tratamiento, reemplazando procesos de ejecución funcional por actividades con más control y análisis en cada departamento.

El destino de un país está en manos de sus habitantes, de su conocimiento, de sus habilidades, de sus esfuerzos y sin lugar a dudas la motivación constituye un arma poderosa para lograr importantes resultados que satisfagan a cada persona en particular, a la organización a que pertenecen y a su país en general. Es conocido que las personas constituyen el recurso más valioso que tiene un país por lo que hay que saber potenciarlo al máximo por ello un reto para cualquier organización es conocer cuán motivada y satisfecha están las personas vinculadas a la misma, lo que se refleja en el nivel de estabilidad de la fuerza de trabajo y en el grado de compromiso que tienen los trabajadores con los resultados de la organización a la cuál pertenecen.

Cuando surgen problemas en la estabilidad laboral en una organización que afectan el desempeño de la misma hay que buscar las causas fundamentales que han dado origen a una excesiva rotación del personal.

Generalmente detrás de una excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los Recursos Humanos.

Con el presente trabajo pretendemos hacer algunas reflexiones relacionadas con la inestabilidad laboral y sus causas fundamentales en algunas de nuestras organizaciones apoyándonos de un conjunto de investigaciones realizadas, motivadas por el hecho de que en estos momentos la rotación o fluctuación laboral constituye un rasgo característico en muchas de nuestras empresas lo que ha repercutido desfavorablemente en las mismas.

Con esta investigación se busca profundizar el impacto que se tiene al aplicar el outsourcing en las empresas y los comportamientos sociales que se observan. Además también, estudiar, los cambios en los modelos laborales, lo que provocan la subcontratación, la intermediación y la mano de obra temporal, a través de las cuales favorece a las distintas áreas de las empresas que a su vez pueden estar perjudicando la salud emocional del trabajador. Lo anterior puede ocurrir al momento en que las personas contratadas mediante este sistema se sientan diferenciadas a los demás, ya que no gozan de los mismos derechos y condiciones de trabajo que los que están contratados en base.

Dentro del primer capítulo abordaremos el origen y la subcontratación que se vive con la finalidad de tener una base clara para el desarrollo de nuestra investigación, enfocada a la prestación de servicios del procesamiento de nóminas en el mundo actual.

Posteriormente en el Segundo capítulo se analizarán ventajas y desventajas, considerando los riesgos y motivos de preocupación para el proveedor y cliente, las definiciones que existen para distintos enfoques, su naturaleza jurídica y las teorías que explican los efectos psicológicos que se muestran cuando las personas están contratadas por outsourcing.

En el tercer capítulo se estudiarán los problemas que conlleva el outsourcing a utilizarlo en forma abusiva, explicaremos qué es correcto contratar y qué no se puede contratar según los investigadores que dan su punto de vista y nos dicen si realmente es una técnica que al final de sus resultados se resume como éxito o fracaso.

Dentro del cuarto capítulo abordaremos los distintos enfoques del outsourcing como lo son el administrativo, psicológico y legal, además de las implicaciones que se presentan.

Una vez analizada toda la información teórica que se tiene sobre el tema, en el capítulo quinto hablaremos sobre la implementación del outsourcing en la actualidad y las actividades que según la ley se permiten sean subcontratadas.

Así también, en el capítulo sexto se tratará de demostrar el clima organizacional que se vive en la actualidad en las empresas que tienen subcontratados a los trabajadores, además se mencionarán las características que tienen las organizaciones saludables y la salud laboral que es lo óptimo para que un trabajador pueda desarrollarse plenamente.

Finalmente, en el capítulo séptimo hablaremos del punto más importante en particular, que es la responsabilidad psicológica que tienen las empresas sobre los trabajadores y que ahora en estas épocas se ha perdido, debido a que se enfocan en su bienestar y se olvidan de la salud emocional del trabajador.

En esta investigación se pretende determinar las ventajas y desventajas del outsourcing. Por lo cual deberán de realizarse precisiones en lo relativo al estudio de los efectos psicológicos que presentan los trabajadores contratados por éste sistema.

Nos basamos en el alcance descriptivo, ya que se trató de demostrar las consecuencias en el comportamiento de las personas que se contratan bajo éste régimen.



## JUSTIFICACIÓN

Vivimos en un mundo que cada día está más orientado hacia la globalización, un cambio de condiciones laborales muy relevantes para la economía del país, lo cual afecta directamente a las familias de los empleados mexicanos.

Las organizaciones hoy en día cuentan con departamentos funcionales muy costosos y que en ocasiones no utilizan de manera óptima, de tal manera que se convierten en un gasto improductivo para las mismas. Debido a esto se ha desarrollado una estrategia para los negocios que no pueden y no cuentan con el tiempo suficiente para dedicarles a áreas de soporte que no son sustantivas para la organización.

La disponibilidad de capital humano activo como eje estratégico en las empresas actuales juega un papel de primer orden para acceder a la competitividad. Dado esto, tienen el conocimiento de aprovechar al máximo sus recursos, ya que es parte fundamental para alcanzar ciertas ventajas como son reducción de costos y disminución de carga laboral. Estos son factores que empujan a cambios drásticos a la entidad y debido a ello acuden a las herramientas administrativas de outsourcing.

Estas tendencias actuales crean la modalidad de la llamada “Contratación temporal”, visto de manera estratégica para suplir necesidades de costos, picos de producción, incapacidades de personal de planta, y que como ventaja trae a las empresas costos variables que no afectan del todo su rentabilidad.

Éste trabajo servirá para que en un futuro se tenga conciencia del nivel de uso que se esté dando a esta tendencia, outsourcing es una medida que ayuda al crecimiento de las empresas, pero seguirá la duda: ¿A beneficio o perjuicio del trabajador?

Con el fin de dar a conocer las bases de las ventajas y desventajas del

outsourcing se pretende analizar las consecuencias en la conducta psicológica de los trabajadores que son contratados bajo este sistema.

## **Planteamiento del Problema**

Actualmente la relación obrero patronal está siendo afectada por el outsourcing, ya que el trabajador está subcontratado y no tiene una comunicación directa con la organización donde labora físicamente, ocasionando la falta de atención para cubrir sus necesidades. Por otro lado la organización no fomenta una fidelidad con el trabajador.

El problema de ésta investigación se va a estructurar sobre la base de experiencia propia, sin embargo, se procede a investigar en qué medida las empresas que utilizan outsourcing han encontrado ventajas administrativas y emocionales que se generan por el uso de ésta herramienta.

Outsourcing es un término que se ha vuelto cada vez más popular, sin embargo, al hablar de delegación de responsabilidades tecnológicas, es un tipo de asociación mal comprendida entre las empresas, ya que actualmente lo ven como una preocupación menos con el trato directo de los empleados.

Esta investigación va dirigida a las empresas que buscan alternativas a la problemática empresarial como apoyo para seguir utilizando el outsourcing, basándose en el estudio y conocimiento de las áreas económicas y financieras orientando a las empresas para mejorar el nivel como una estrategia de negocios.

## **Pregunta general de investigación**

¿Qué efectos psicológicos se producen en quienes son contratados por las mismas? ¿Es el outsourcing una solución? ¿Qué tanto puede beneficiar o afectar a las empresas que lo utilizan?

## **Hipótesis**

La desigualdad en prestaciones o incentivos que se da entre los trabajadores contratados por outsourcing y los que están por nómina, por parte de la empresa usuaria y el outsourcer (quien presta los servicios), pueden llegar a ocasionar trastornos psicológicos en el trabajador que vive la experiencia .

La necesidad de pertenencia del ser humano no se ve cubierta y se pierde identidad, causa la fractura del trabajo en equipo y no se tiene un incentivo para el cumplimiento de metas, lo cual afecta el rendimiento del trabajador por consecuencia afecta el desempeño en las actividades de la empresa usuaria.

Con esta investigación se busca hacer conciencia del abuso del outsourcing el cuál se ha implementado más en la actualidad y que a consecuencia de ello, los trabajadores sufren de seguridad laboral y se enfrentan a un mundo incierto.

## **Variables**

De acuerdo con la hipótesis planteada, se han elegido variables importantes para dar seguimiento a este trabajo:

\*Impacto Psicológico en el trabajador

\*Establecer diferencias en el comportamiento de los trabajadores contratados por outsourcing y por la organización.

\*Determinar los aspectos que afectan el desempeño del trabajador.

## **Objetivos específicos**

- 1.- Determinar el efecto que tiene el outsourcing en el comportamiento de los trabajadores contratados a diferencia de los que son de base.
- 2.- Determinar las ventajas y desventajas reales que obtienen las empresas que implementan el outsourcing.
- 3.- Precisar cuáles factores psicológicos son a los que se enfrenta el trabajador al ser contratado por ésta herramienta administrativa.
- 4.- Determinar ventajas cuantitativas y cualitativas de la empresa que subcontrata hablando de lo económico, financiero y emocional.
- 5.- Mostrar una perspectiva real de la aplicación del outsourcing a corto, mediano y largo plazo en la empresa.
- 6.- Comprender las necesidades que presenta una empresa para solicitar los servicios de outsourcing.

## **Enfoque**

Tomando en consideración lo anterior, el enfoque de investigación es administrativo y psicológico, pues estamos analizando el efecto en el comportamiento de las personas del uso de una herramienta administrativa. Donde recopilaremos datos para observarlos y estos ser orientados a resultados para después tomar decisiones y por otra parte también se estudiará el comportamiento de las personas contratadas por outsourcing para analizar sus sensaciones, emociones, nivel de comodidad en una realidad dinámica.

## **Método**

No todas las investigaciones se pueden realizar o desarrollar de la misma manera, no es tanto por razón del tema que se haya elegido, o del tema que trata, más bien, de la “forma” como se realizará la investigación.

La investigación es cualitativa, por tanto, se utilizaron técnicas de recolección de datos como entrevistas individuales por medio de e-mail y notas importantes que resalten en el momento de dichas entrevistas. Ésta combinación nos va a permitir tener un conocimiento más a fondo, obteniendo datos con más seguridad y soportarse en diseños exploratorios, descriptivos y experimentales, creando una situación de control en la cual manipula sobre una o más variables dependientes (efectos). Se tomó información de varios lugares. Se ordenó la información registrada y documentada.

Para resumir la información obtenida mediante la aplicación de cuestionarios, se utilizó el programa de investigación cualitativa Nvivo10.

El cuestionario se basa en preguntas abiertas que consta de 6 categorías, las cuales se describen a continuación:

En la 1ª. Se muestran los datos generales para conocer edad, género, horario de trabajo y antigüedad en la empresa, éstos son significativos y se cuantifican para obtener porcentajes exactos.

La 2ª. Categoría que es la parte medular del cuestionario, se determina el nivel de aceptación por parte del trabajador con la empresa y opiniones sobre la situación emocional y psicológica.

En la 3ª. Categoría, se analizan los factores positivos que motivan al trabajador en sus labores.

La 4ª. Categoría se determinan las opiniones que tiene el trabajador sobre el sueldo que percibe, prestaciones laborales, instalaciones, relaciones personales y

trato con el jefe.

Posteriormente, la 5ª. Etapa analiza las opiniones de los trabajadores acerca de las cosas que le gustaría se implementaran en la empresa.

Finalmente, la 6ª etapa, refleja las herramientas que le otorga la empresa y su formación para capacitarse y superarse.

# **CAPITULO 1**

## **ANTECEDENTES DEL OUTSOURCING**

### **1.1 Origen**

Después de la segunda Guerra Mundial las empresas trataron de concentrar la mayor cantidad posible de actividades para no tener que depender de proveedores. Sin embargo, esta estrategia, que en principio resulta efectiva, fue haciéndose obsoleta con el desarrollo de la tecnología ya que los departamentos de una empresa no podían mantenerse tan actualizados y competitivos como lo hacían las agencias independientes especializadas en un área, además su capacidad de servicio para acompañar la estrategia de crecimiento era insuficiente.

El concepto de outsourcing empieza a ganar credibilidad al inicio de la década de los setenta, enfocado sobre todas las áreas de información tecnológica en las empresas. Las primeras empresas en implementar modelos de outsourcing fueron gigantes como EDS Arthur Andersen, Price Waterhouse, entre otras.

Es un término creado en 1980 para describir la creciente tendencia de grandes compañías, que estaban transfiriendo sus sistemas de información a proveedores.

De acuerdo con lo que establecen Lan Robertson, Brian Rothery (2004), aproximadamente, la última década del siglo XX, las organizaciones normalmente contaban con el tiempo suficiente para adaptarse a todos los cambios en las circunstancias empresariales, salvo las más catastróficas. Por ejemplo, si las ventas de una compañía aumentaban o decrecían de forma inesperada, el cambio

invariablemente se producía a un ritmo que, en términos corporativos, era controlable y no solía considerarse razón para una preocupación excesiva.

En muchos casos se trataba simplemente de un asunto de ajuste de números de empleados y las grandes organizaciones establecidas contaban con la suficiente experiencia en el manejo de problemas de este tipo.

Tras realizar las correcciones necesarias, lo normal era esperar que no fuera necesario realizar ningún cambio adicional en esa área durante el siguiente año aproximadamente.

Algo esencial para esta pericia fue la creación de estructuras o funciones empresariales que se desarrollaban en función de cada tipo de organización. Por ejemplo, las organizaciones del sector público se dividirían en funciones administrativas y las empresas fabricantes se dividirían en fabricación, finanzas, ventas etc.

En cada organización, las diferentes funciones se someterían al control de directores principales especialistas en sus respectivas áreas, de modo que las diversas actividades o procesos comerciales se agrupaban para facilitar la dirección. Un efecto del agrupamiento de estos procesos en diferentes funciones fue la creación de jerarquías que, posteriormente, creaban capas de mandos intermedios en las funciones.

Hasta a mediados del siglo 70 se desarrolló una cierta "igualdad" entre organizaciones de áreas empresariales e industriales similares. Por ejemplo, hasta los años setenta los fabricantes de alimentos tendían a contar con las mismas áreas funcionales y la misma estructura de funciones, independientemente de su tamaño o del país de fabricación.



En efecto, las “normas” empresariales se habían creado para que los directores principales pudieran, en cierta medida, juzgar su propia actuación. Por lo general, esto ocurrió porque los directivos principales tendían a buscar empleos en el sector que ellos comprendían y los empresarios casi siempre creían que el conocimiento de su sector era esencial, independientemente de que los contratos fueran para funciones centrales o no. Durante la mayor parte del siglo, ésta fue la directriz primordial de la dirección principal en lo que respecta al modo en que las diferentes funciones deberían crearse.

Como es considerado por la revista Harvard Business (1992), las funciones operarían frecuentemente como unidades independientes entre las que solo se producirían contactos ocasionales, solo en contadas ocasiones alguien se atrevería a desafiar e este tipo de estructuras, y quienes lo hacían eran principalmente académicos cuyos argumentos solían fracasar debido a su incapacidad para presentar alternativas adecuadas. Por lo tanto, la sabiduría empresarial percibida era que un método ideal para dirigir una organización desarrollado durante muchos años y probado y analizado, debía de ser correcto. Ante estas circunstancias, era normal que los cambios se realizaran en una función de modo aislado con respecto a partes de la organización. Incluso cuando los consultores para la organización acudían para intentar mejorar los resultados solían buscar formas de ahorrar en la función importante sin atender a que esto pudiera causar un fuerte impacto en otras partes de la organización. Así, las organizaciones fueron acusadas de mirarse a su propio ombligo, ignorando en cierta medida el cambio acelerado que afectaba a su mercado y a sus clientes individuales.

Durante los años noventa todo esto comenzó a cambiar y la presión competitiva cobró tanta fuerza que la existencia continua de todas las cosas y las personas que componían la organización pronto se vio amenazada.

Por otra parte, la opinión de White (2010), el Outsourcing surge como respuesta a la crisis de muchas de las empresas que venían operando bajo una determinada teoría de la administración, que hizo necesario un serio análisis y revisión de su modo de operar. Busca para la empresa ganar espacios de productividad y eficiencia que se habían perdido, en buena medida, por el gran tamaño de la administración y por la burocracia empresarial.

Uno de los primeros servicios de tercerización creado en el país aconteció en el área de recursos humanos, con el procesamiento de la nómina de pagos y beneficios. Los procesos de re-ingeniería de los CPDs (Centros de Procesamiento de Datos) centralizados.

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

Entre las empresas americanas tenemos ejemplos tan sorprendentes y originales como el fabricante de material deportivo Nike, que, por asombroso que parezca, carece por completo de producción propia, sino que la subcontrata enteramente a países del tercer mundo como China, Filipinas u Honduras... La estructura propia de Nike, por su parte, se concentra en las actividades esenciales para el éxito de la marca: diseño del producto, marketing, ventas... Otro buen ejemplo sería el del fabricante de ordenadores personales Dell, que, tras la personalización detallada del equipo por el cliente, compra cada uno de sus componentes a sus distintos proveedores asiáticos, ensambla el equipo, y lo entrega a través de un proveedor de servicio de mensajería en el domicilio del comprador. Ideas de negocio a las que subyace una hábil gestión de la externalización de procesos productivos.

Más allá de estos ejemplos, está muy generalizada en Estados Unidos la externalización de tareas como los call center, ubicados en una gran proporción en India, el desarrollo y mantenimiento de aplicaciones informáticas, aspectos

relacionados con la gestión de los Recursos Humanos.

Sin embargo, también indica que si pueden haber organizaciones que realicen sus funciones centrales, ¿Por qué no transferirlas también? Recientemente, una serie de organizaciones han sido creadas sobre este principio y se ha procedido al outsourcing de todas, si no casi todas, las funciones desde el primer día dejando detrás el alma de la organización. Todavía es demasiado temprano para llegar a una conclusión, como los aspectos positivos y negativos de la creación de una empresa de esta manera, no obstante será interesante lo que les ocurre a mediano y largo plazo.

Como es considerado por Heywood (2009), el auge del outsourcing surgió a consecuencia del área de informática y las circunstancias excepcionales experimentadas en la misma durante la última parte del siglo XX. El outsourcing se convirtió en un rasgo empresarial dominante en los años noventa y se empezó a aplicar a otras funciones diferentes a la informática.

A pesar de no ser una práctica común entre las empresas latinoamericanas, en países como México, cuando se registró la crisis económica de 1995 constituyó la plataforma de lanzamiento para que este tipo de servicios externos se llevara a cabo, dado que para muchas compañías el reducir costos e incrementar la productividad se convirtió en la diferencia entre el éxito y el fracaso. De hecho, varias empresas que brindaban este servicio lograron la eficiencia sin tener que pasar por algunas etapas, ya que la crisis ayudó en este sentido, pues no había otra forma de adaptarse a lo que el mercado y los clientes necesitaban.

## **1.2 La subcontratación en México**

Cada día surgen en México nuevos acuerdos de subcontratación, así como nuevas empresas especializadas que buscan hacerse cargo de las actividades

ajenas a las ventajas competitivas de sus clientes.

Como ejemplo de esto se puede ver como la vigilancia, el servicio de comercio, la limpieza de las oficinas, etc. son actividades subcontratadas por empresas nacionales, porque encuentran más eficiente que estas tareas las lleve a cabo un tercero especializado.

Estas actividades secundarias son, en cualquier país, el primer paso de la subcontratación. Sin embargo, en México ya se observan otro tipo de subcontrataciones que no necesariamente son las actividades antes mencionadas. Esto se observa en compañías multinacionales, que han comprendido los beneficios de este enfoque y lo pretenden implantar en todas sus subsidiarias al rededor del mundo.

Mc Kinsey es una compañía multinacional que se dedica a realizar estudios estratégicos para sus clientes. Este tipo de empresas se pueden considerar como una subcontratación de los sistemas administrativos. Esta organización cuenta ya con oficinas en México. Empresas importantes buscan subcontratar sus estudios estratégicos a empresas como ésta, para poder aprovechar su gran experiencia en esta área.

En México, las empresas maquiladoras son una importante fuente de subcontratación para muchas empresas extranjeras que encuentran mucho más eficiente subcontratar la maquila de sus productos en un mercado en el cual el costo de mano de obra es menor.

La externalización de funciones no básicas en las compañías hasta estos momentos se vienen presentando con mayor frecuencia, y cada vez los ejecutivos deciden contratar los servicios con despachos y asesores externos en la resolución de problemas de carácter cotidiano en las empresas.

## **CAPITULO 2**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Definición de outsourcing**

De acuerdo a lo establecido por Heywood (2009), "Es la transferencia a un tercero de la empresas una etapa o función de gestión y de producción, reteniendo está el control sobre las mismas. Este último aspecto diferencia al outsourcing de los contratos comerciales comunes, a través de los cuales, la empresa adquiere bienes o servicios de terceros. En la contratación común, el empresario actúa como cualquier cliente que elige bienes y servicios producidos en forma independiente por un tercero. En el outsourcing el tercero: vigila, da indicaciones, interviene, ejerce en definitiva un verdadero poder de control emparentado con el tradicional poder de dirección y sigue reteniendo la conducción y organización de todo el proceso productivo".

J.Brian Heywood (2009) define el Outsourcing como "... la 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 período específico de tiempo a un precio acordado, si bien probablemente limitado..."

Ferry de Kraker (2010), Director General de la Internacional Federation of Purchasing and Materials Management dio la siguiente definición: "... Outsourcing significa realmente encontrar nuevos proveedores y nuevas formas de asegurar la entrega de materias primas, artículos, componentes y servicios. Significa utilizar el conocimiento, la experiencia y la creatividad de nuevos proveedores a los que anteriormente no se recurría"...

Para Brain Rothery y Lan Robertson (2004), El Outsourcing es "... un servicio exterior a la compañía y que actúa como una extensión de los negocios de la misma, pero que es responsable de su propia administración,...la acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente era realizada dentro de una Compañía"...

Según Meter Bendor y Samuel (2010), "El Outsourcing se da cuando una organización transfiere la propiedad de uno de sus procesos a un tercero".

De acuerdo con Ben Schneider (2007), "... el Outsourcing es la delegación total o parcial de un proceso interno a un especialista contratado...el outsourcing se debe concebir como una responsabilidad compartida por el cliente y los proveedores externos de servicios..."

Con las anteriores definiciones podemos decir que el Outsourcing es considerado como la transferencia de funciones y responsabilidades a un tercero, la cual implica una relación estratégica entre ambas partes. El cliente entrega un proceso de negocio no estratégico proporcionando al proveedor información clave y estratégica de su negocio para que este pueda hacer su trabajo y a cambio el proveedor aporta recursos, tecnología, tiempo, personal y esfuerzo para integrarse de manera total al proceso de su cliente y para que de esta manera puedan crecer juntos.

Por otra parte Pérez (1999) lo define como: "La acción de acudir a una agencia exterior para ordenar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía, la cual en definitiva contrata un servicio o producto final sin que tenga responsabilidad alguna en la administración o manejo de la prestación del servicio, la cual actúa con plena autonomía e independencia para atender diversos usuarios."

El Outsourcing es la acción de acudir a una empresa externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía, la cual en definitiva contrata un servicio o producto final convirtiendo a este proveedor en su aliado estratégico donde se comparte la toma de decisiones y las estrategias a seguir de tal manera que ambas puedan salir beneficiadas con ellas. A su vez se comparte el riesgo lo cual consolida la alianza y genera compromiso por ambas partes.

La importancia de la tercerización radica en que ésta pretende concentrar los esfuerzos de la compañía en las actividades principales del giro del negocio. De esta manera se pretende otorgar mayor valor agregado para los clientes y productos mediante agilidad y oportunidad en el manejo de los procesos transferidos, una reducción de los tiempos de procesamiento e inclusive, en la mayoría de los casos, una reducción de costos y de personal, así como una potencialización de los talentos humanos.

La tercerización implica también fomento para la apertura de nuevas empresas con oportunidades de oferta de mano de obra, restringiendo de cierto modo el impacto social. El Outsourcing no sólo debe ser visto como una actividad que genere ahorro en costos a las empresas que la implementen, sino que debe utilizarse como parte de una eficiencia operativa en la cual debe estar involucrada la estrategia de la organización como tal. Definir una estrategia para la organización supone tomar decisiones críticas sobre una serie de factores como, por ejemplo, los mecanismos que permitan a la empresa diferenciarse claramente de los demás.

La distinción fundamental entre estrategia y eficiencia operativa es que la primera implica la intención deliberada de distinguir a la propia empresa de los demás y la segunda consiste en la aplicación de herramientas de gestión ya aprobadas y aceptadas que no tienen por qué diferenciarse de las utilizadas por otras empresas. La eficiencia operativa constituye el pilar de cualquier estrategia de

gestión.

## **2.2 Naturaleza jurídica**

Por otra parte Moreno (2008) considera que hablar de la naturaleza jurídica del outsourcing significa conocer las propiedades que lo caracterizan, su esencia, la cual se encuentra matizada por la naturaleza propia de los actos jurídicos que le dan origen.

Para (Garriguez, 2009, p.767) es importante conocer la naturaleza jurídica y comenta lo siguiente: “La distinción entre ambos tipos de contratos gira en torno a los actores, el escenario y la finalidad así en el contrato mercantil interviene cuando menos un comerciante (actor) se da en el ámbito empresarial (escenario). Y apunta hacia el comercio (finalidad)”.

De acuerdo a lo establecido por Castañeda (2011), desde el punto de vista comercial el contrato de outsourcing se puede apreciar desde dos criterios, “...el criterio tradicional que lo delimita como un contrato mercantil y el criterio moderno que lo asocia con un contrato empresarial que constituye una herramienta de gestión de negocios”.

También la figura del outsourcing puede darse en un esquema de relación con un origen civil por medio del cual una empresa pacta con otra la realización de un servicio y la está última acepta comprometiéndose a pagar cierta cantidad por ese servicio.

En este orden de ideas las empresas formalizan sus acuerdos y alcances recurriendo al “contrato de prestación de servicios profesionales en el cual una persona llamada profesionista o profesor se obliga a prestar determinados servicios a otra persona llamada cliente que se obliga a pagarle una determinada retribución llamada honorario.”



Mendez (2011) menciona que en la interpretación del contrato de prestación de servicios el espíritu del legislador al hacer alusión al profesor o profesionalista indudablemente se refiere a una persona física, sin embargo es un medio empleado por varias empresas que se obligan a lo pactado en sus cláusulas y dentro de su contenido se encuentra proporcionar recursos humanos de acuerdo a un perfil o características de la empresa cliente, la realización de un proceso productivo o una parte de él con recursos propios tanto humanos como materiales etc.

El contrato de Outsourcing no guarda relación con las figuras de intermediación laboral definidas en la actual legislación, y ello obedece a que no constituye una institución del derecho laboral, como tampoco lo es del derecho Civil, pues se ubica en el derecho comercial, específicamente en el ámbito contractual.

Por otra parte Coderch (2004) indica que la teoría general de los contratos permite la creación de nuevos tipos contractuales, los cuales en ocasiones gozan de un alto grado de desarrollo en su tipicidad económica y social sin haber alcanzado la tipicidad legal.

Comenta Pezo (2006) que sin perjuicio de la naturaleza Jurídica de este contrato y de las diferencias que ostenta respecto al mandato, la locación de servicios y contratación, se afirma que el outsourcing es un contrato mercantil (en criterio tradicional) y un contrato empresarial (en criterio moderno) que constituye una herramienta de gestión de negocios.

### **2.3 Síndrome “Burnout”**

Se refiere a un Síndrome clínico descrito en 1974 por Herbert J.Freudenberg en Norteamérica, quien lo definió como un conjunto de síntomas médico-biológicos y psicosociales que se desarrollan en ocupaciones cuyo “objeto” de trabajo son

otros seres humanos, es decir, en ocupaciones de servicios humanos. El Síndrome de "Burnout" se da como resultado de excesivas demandas laborales, y está caracterizado principalmente por desgano, frustración, desilusión, dificultad para integrarse adecuadamente al entorno laboral, agotamiento emocional (que refiere a la disminución y pérdida de recursos emocionales), despersonalización o deshumanización (actitudes negativas, de insensibilidad y de cinismo hacia los receptores de servicio prestado), así como falta de realización personal (percepción de insuficiencia y fracaso profesional). Algunos autores lo definen como síndrome de desgaste profesional o "estar quemado".

Más adelante, el entendimiento de dicho síndrome desarrolló su matiz psicosocial y maduró con la propuesta de Maslach quien planteó al Burnout como una respuesta al estrés laboral crónico definido por tres únicas dimensiones: agotamiento emocional, despersonalización y falta de realización personal.

Aunque en el ámbito práctico y de la investigación el modelo de Maslach es el más utilizado, continúan elaborándose nuevas teorías que varían en cuanto al enfoque tridimensional establecido, por ejemplo Gil-Monte ha propuesto la categoría de "culpa" como un elemento psicológico adicional que agrava el propio síndrome.

Por otra parte Monte (2006) afirma que definitivamente la tipificación del síndrome de Burnout es uno de los aportes más importante y significativos en el tema de los factores psicosociales del trabajo y quizás el más investigado, sin embargo pensar que las consecuencias psicológicas del trabajo se reducen a este único síndrome es limitante y por ello sigue pendiente un modelo que amplíe estas consecuencias.

## **2.4 Efectos negativos de tipo psicológico**

El concepto de efectos negativos de tipo psicológico del trabajo fue desarrollado por diferentes psicólogos de Europa Oriental y en particular por la llamada Escuela de Dresden, con el Profesor Winfried Hacker y sus colaboradores. Según su autor los efectos negativos del trabajo se expresan en una disminución del comportamiento psicofísico, una valoración subjetiva de carácter negativo que repercute en el rendimiento, la productividad y accidentes.

No se traducen en datos clínicos, pero presentan un desequilibrio en el estado funcional del individuo, el cual de mantenerse, en muchos casos desencadena la enfermedad. Por su parte Almirall (1996) lo define como: “Efectos no deseados, que se reflejan en la eficiencia y los estados de ánimo del trabajador; se manifiestan durante y después del trabajo, expresándose en los diferentes niveles funcionales del trabajador”.

Esta teoría reconoce cuatro elementos resaltantes: la fatiga, la monotonía, el estrés y el hastío psíquico. La fatiga hace referencia a la disminución del rendimiento psíquico y corporal causado por el desempeño mantenido de la actividad laboral. La monotonía, a un estado de hipoactivación en donde entre otras cosas, se ejerce la actividad sin motivación y de forma automática. El estrés hace referencia a una valoración emocional negativa o conflicto entre las exigencias de la tarea y los mecanismos y capacidades del trabajador. El hastío psíquico se definió como un estado de alertamiento con gran carga emocional que se caracteriza por el sentimiento de exaltación, de enfado y de desgano (desmotivación). Richter y Plath desarrollaron una propuesta instrumental bajo el nombre de BMS 2 para medir los cuatro efectos, dicho instrumento se utilizó con gran éxito en muchos países en décadas anteriores.

Aunque la teoría y el instrumento parecían prometedores, en México se realizó un estudio para probar su validez factorial en distintas ocupaciones con resultados inesperados, pues se encontró que los factores encontrados no correspondían a los cuatro planteados por la teoría original, pues solo se conservaron el hastío y el agotamiento (llamado carga psicofísica entonces). Incluso en los análisis apareció una nueva variable de carácter “positivo” que hacía referencia a los sentimientos de maestría y la confianza de enfrentar exitosamente las exigencias del trabajo nombrada “autoeficacia laboral”.

Desde el punto de vista teórico y conceptual dichos hallazgos han apuntado a diversas reflexiones que exigen entender que los efectos psicológicos del trabajo no deben ser exclusivamente negativos y que una teoría integral de los mismos debe incluir efectos psicológicos positivos, lo que implica incluso una redefinición del concepto de efectos psicológicos y nuevas investigaciones basadas en hallazgos anteriores.

## **2.5 Modus operandi**

Por su parte Bensusán (2007), El outsourcing “se trata de un fenómeno difícil de abarcar jurídicamente en un solo concepto ya que asume distintas modalidades y denominaciones en los distintos países.”

En el caso de la subcontratación de producción de bienes y servicios la empresa usuaria contrata a otra empresa (outsourcer) para el suministro de un bien o un servicio y ésta última asume la responsabilidad de realizar los trabajos con recursos propios, la empresa usuaria solamente se interesa por el trabajo terminado, paga por la realización del servicio sin intervenir en la cantidad de personal contratado ni cualquier otra cuestión laboral entre los trabajadores, la empresa subcontratista es la que absorbe las relaciones laborales.

El trabajo de negociación lo lleva a cabo la empresa subcontratista que recibe un pago por el número de trabajadores contratados y no por la producción efectuada, la empresa usuaria es la que supervisa a los trabajadores que previamente llegan a un acuerdo con el subcontratista.

Por otro lado, comenta Castello (2009) que la subcontratación de mano de obra se caracteriza por que se confía a un tercero la contratación de la fuerza de trabajo que es utilizada y dirigida por la empresa subcontratista, externalizándose la función de búsqueda, selección, contratación y gestión de la mano de obra, la relación laboral real es directamente entre la empresa usuaria y el trabajador.

## **2.6 Beneficios del outsourcing**

- Capacidad de respuesta en requerimientos inmediatos por parte del cliente.
- Eficiencia en selección de personal.
- Simplificación de la administración del recurso humano.
- Ahorro en responsabilidad legal y laboral.
- Cubrir necesidades durante picos de producción, proyectos especiales o incapacidades temporales.
- Facilidad de considerar grupos especiales para cubrir tiempos extras.
- Asume las obligaciones patronales y administrativas, (nóminas, IMSS, INFONAVIT, SAT, etc.) deslindando a su empresa de cualquier responsabilidad legal y laboral.
- Posibilidad de incrementar o reducir de manera significativa su plantilla laboral sin carga adicional monetaria, contable y/o administrativa para su empresa.
- Flexibilidad de productividad e innovación para su persona de Recursos Humanos.
- Ahorros significativos en reclutamiento, selección y administración de personal

## **2.7 Ventajas y desventajas**

Comenta Miranda (1994) La compañía contratante, o comprador, se beneficiará de una relación de outsourcing ya que logrará en términos generales, una "funcionalidad mayor" a la que tenía internamente con "costos Inferiores" en la mayoría de los casos, en virtud de la economía de escala que obtienen las compañías contratadas. En estos casos la empresa se preocupa exclusivamente por definir la funcionalidad de las diferentes áreas de su organización, dejando que la empresa de Outsourcing se ocupe de decisiones de tipo tecnológico, manejo de proyecto, implementación, administración y operación de la infraestructura.

### **2.7.1 Perspectiva de la empresa usuaria**

Se refiere a las ventajas y desventajas que se obtienen desde la postura de la empresa que trabaja bajo el esquema del outsourcing.

#### **Ventajas**

1. Permite que la empresa pueda reaccionar a tiempo por eventuales cambios en su entorno laboral.
2. Los gastos de contratación de personal y recursos humanos descienden de manera considerable.
3. Con esta herramienta se logra obtener productos o servicios de mejor calidad puesto que el negocio únicamente se concentra en realizar un trabajo específico.
4. Con esta actividad se pueden eliminar los trabajos rutinarios que pudieran

existir dentro de la empresa, ya que estas actividades las puede desarrollar el outsourcing.

5. Utilizando este método, se puede contratar a gente especializada para una función determinada dentro de la empresa.
6. Gracias al outsourcing se puede lograr adaptar las operaciones y sus costos a las necesidades actuales del mercado.

### **Desventajas**

1. Si no se contrata a la empresa de outsourcing ideal para nuestra empresa, corremos el riesgo de acoger trabajadores de mala calidad que perjudiquen el desarrollo del negocio.
2. Se puede llegar a crear una dependencia con el proveedor del servicio, a tal grado que puede llegar un momento en que se convierta en una obligación para la empresa.
3. En ciertos momentos se puede perder el control de la producción de la empresa.
4. Como el trabajador puede llegar a no sentirse parte del negocio, es muy probable que su trabajo se estanque y no dé crecimiento.
5. Poca afinidad de los trabajadores por la empresa que contrata el outsourcing, lo que significa el bajo compromiso de trabajo de los subcontratados.
6. La continua rotación de personal puede provocar que en ningún momento alguien se vuelva experto en su área de trabajo.

## **2.7.2 Perspectiva del trabajador**

Se refiere a las ventajas y desventajas que se obtienen desde la postura del trabajador que es contratado bajo el esquema del outsourcing.

### **Ventajas**

1. En un sentido instrumental, aporta experiencia y formación para una relación laboral posterior de carácter fijo.
2. Constituye una alternativa flexible de relación laboral y de ingresos suplementarios a aquellas personas que por diversos motivos quieren ser trabajadores temporales de forma voluntaria (estudiantes, amas de casa, etc.). Los cambios en el entorno y sus repercusiones sobre el mercado laboral.
3. Favorece el ingreso en el mercado de trabajo a determinados colectivos marginados laboralmente.
4. Jóvenes demandantes del primer empleo que les facilita el acceso al mundo laboral, en el que adquieren experiencias específicas y cualificación profesional.
5. Amas de casa y mujeres que dejaron su actividad laboral externa por razones familiares y que les permiten reintroducirse en el trabajo con mayor flexibilidad.
6. Mayores de 45 años. Para ellos el trabajo temporal puede representar una



posibilidad de demostrar sus conocimientos y experiencias.

## **Desventajas**

1. Suelen recibir una menor remuneración directa e indirecta, ya que no obtienen beneficios en forma de primas por antigüedad, vacaciones, subsidio de enfermedad, prima por maternidad, pensión, etc.
2. Tienen unos índices de accidentabilidad laboral mayores que los trabajadores normales, propiciados por su carácter de temporalidad.
3. Suelen desarrollar trabajos en peores condiciones físicas, ambientales, de horario, etc.
4. Desde el punto de vista psicológico, los efectos negativos que produce el trabajo temporal en el individuo son muy similares a los que produce el propio paro y son causados, fundamentalmente, por la inseguridad laboral. Estos efectos negativos pueden apreciarse en procesos depresivos, mayores niveles de estrés o en alteraciones de carácter inmunológico y neuroendocrino, como se han puesto de manifiesto en distintos estudios.

## **2.8 Riesgos**

Por su parte Bensanko (1996) comparte la clasificación de los riesgos que se dan y comenta lo siguiente: “ A pesar que el Outsourcing es una herramienta estratégica de negocios muy poderosa la cual proporciona beneficios medibles para una empresa, también existen riesgos de ponerlo en práctica y se mencionan “:

### **2.8.1 Riesgos de control interno**

Disminución en la importancia de la imagen de la compañía cuando ésta deja de realizar una o varias de sus actividades por ser éstas elaboradas “externamente”. La baja en la moral de los empleados puede llevar a una baja eficiencia del proceso que se mantiene internamente.

Insatisfacción e inhabilidad para atraer y retener el mejor y más brillante personal. La empresa puede perder destrezas y habilidades críticas necesarias para apoyar a otras áreas de la empresa.

### **2.8.2 Riesgos con el proveedor de servicios**

Mientras menor sea la oferta de proveedores de ésta herramienta, aumenta el riesgo ya que el mercado es más pequeño y menos confiable. La empresa puede volverse altamente dependiente del proveedor del servicio. El proveedor puede no estar disponible para hacer cambios para mejorar el servicio prestado si los términos de un contrato existente no lo estipulan.

### **2.8.3 Riesgos estratégicos**

Al dejar de realizar una actividad puede haber una percepción de pérdida de control de todo el proceso de la empresa. Enfocarse a una sola actividad puede causar que la compañía se vuelva incapaz de desarrollar nuevas ideas que representen nuevas oportunidades de negocio. La empresa pierda experiencia interna adquirida en la operación al realizar externamente sus actividades, la cual es necesaria para la toma de decisiones.

## **2.8.4 Riesgos financieros**

El ahorro de la compañía producido por outsourcing puede reducirse debido a los costos se trasladan al proveedor del servicio. Puede existir un incremento en los costos al no alcanzar los altos volúmenes de producción esperados creando un efecto opuesto al deseado.

## **2.9 Pensamiento empresarial respecto al outsourcing**

Mucha gente cree que ingresa a una empresa a un trabajo fijo, pero no percibe que está participando de un proyecto que podrá continuar sólo si las cosas van bien. Las empresas están reconociendo rápidamente a los participantes flexibles y exigiéndoles nuevos requisitos a los empleados fijos, quienes disminuyen en número por su falta de adaptación al cambio y porque tienen un costo más elevado de contratación ante un mercado (que somos nosotros) que desea productos y servicios cada vez más baratos, presionando a las empresas a reducir costos y a tener gente que brinde mejor servicio.

Estos nuevos participantes que trabajan para la empresa, son personas que permanentemente desarrollan habilidades técnicas y profesionales que los hacen empleables y que son capaces de agregar valor en su trabajo. Gente con más habilidad intelectual, comunicacional y de trabajo en equipo. Trabajadores que se ganan el pan con el sudor de sus mentes. Por lo que de alguna manera las empresas están guiándose por el siguiente de acuerdo a datos publicados en periódico El economista (2009):

- Un 50 por ciento de ellas está decidiendo tener la mitad de la gente con la que trabajan ahora y haciendo outsourcing de sus medios.

- Otra mayoría reduce los sueldos y aumenta las obligaciones a los que se quedan.
- Esperan que los sobrevivientes produzcan mucho más que todos los que operaban antes la empresa.
- Cambian trabajo rutinario, que es la mayoría, por tecnologías computacionales, software de gestión, etc.

El propio Charles Handy , uno de los mayores pensadores sociales del mundo, aún no muy conocido y leído en nuestro continente, señaló hace un tiempo: "A principios del siglo XXI, menos de la mitad de la fuerza laboral en el mundo industrial contará con un empleo" ; dicho en otras palabras, el desempleo conduce a nuevas formas de empleo, como el outsourcing; y al mismo tiempo podemos afirmar que el desempleo y la informalidad del trabajo invita a la subcontratación, como el outsourcing.

## **2.10 Problema económico para los trabajadores**

Aun cuando la normatividad regula y da las bases para las relaciones laborales entre el patrón y el trabajador, en nuestro país se han hecho populares prácticas indebidas que, modifican y además disminuyen de manera considerable las condiciones de trabajo, principalmente en el sector manufacturero, lo que conlleva a una baja en la calidad de vida y en el poder adquisitivo de los trabajadores y por ende en la economía de nuestro país.

Existe abusos sobre los trabajadores al utilizar de manera incorrecta e indebida la figura del outsourcing, cometidos por las mismas empresas o por empresas empleadoras, y que tales abusos afectan directamente la economía del trabajador.

Así mismo, el mal manejo o falta de control de las outsourcing contratadas, aun cuando se contraten por verdaderas necesidades de las empresas, puede ocasionar que el costo sea mayor que los beneficios que esta figura ofrece, ya que la mayoría de los despachos o empresas que ofrecen el servicio de sustitución patronal, utilizan figuras tributarias indebidas.

Estos esquemas, que muchos despachos del país proponen como estrategia fiscal, consisten en transferir a los trabajadores de las empresas a figuras jurídicas tributarias en los que pierden el acceso a servicios de salud, pensiones, derecho a utilidades, créditos de vivienda, en fin a toda o casi toda lo relacionado con la seguridad social.

Todo esto, con el único fin, según los implementadores de dichas estrategias, de reducir las cargas impositivas al máximo y obtener beneficios económicos importantes.

## CAPITULO 3

# CONSIDERACIONES AL CONTRATAR OUTSOURCING

### 3.1 Problemática

Anteriormente señalamos diferentes razones por las cuales se tercerizan algunas actividades de la organización. Ahora veremos las razones por las que no se deben embarcar en proyectos de Outsourcing.

**Dependencia.** El Outsourcing, en menor o mayor grado genera una dependencia del cliente hacia el proveedor. La dependencia es proporcional a la criticidad de la actividad tercerizada y al tiempo que se lleva como cliente.

Cuando se externaliza una función crítica, ésta genera una alta dependencia negativa. El proveedor puede cambiar unilateralmente una serie de condiciones no contempladas en los contratos por la dependencia del cliente.

Si el cliente no está satisfecho con el servicio del proveedor, se debe pre-veer un proceso crítico para reiniciarlo en casa, aunque este proceso será más complicado, costoso y demandará mucho esfuerzo (ya no se disponen de los recursos, especialmente del capital humano). Se debe evaluar seriamente antes de tercerizar una actividad crítica.

**Confidencialidad.** La información sensible de la empresa puede ser tratada inadecuadamente o tener un manejo dudoso. Una violación de la confidencialidad de los datos puede tener graves consecuencias que perjudicarán la imagen, la salud financiera y las responsabilidades legales ante terceros.

Kirk (2010) señala que hoy más que nunca, cuando la competencia en el mercado es encarnizada y a muerte, tiene vigencia la declaración: “La información es poder.

Quien tiene más y mejor información tiene más probabilidades de sobrevivir, da igual que se trate de una empresa o de un país". ¿Alguien podría garantizar que el proveedor del Outsourcing mantendrá la confidencialidad de sus datos, que no habrá fuga de información?

**Propiedad Intelectual** .Puede ser estratégicamente desventajoso dar acceso a otras empresas a la propiedad intelectual de la organización o dar oportunidades de aprendizaje. El proveedor puede aprovechar la ocasión para aprender y desarrollar otro producto y con el tiempo convertirse en un competidor formidable y con ventajas, dado que conoce las debilidades del cliente.

**Pérdida de competencias distintivas.** Una vez iniciado el Outsourcing, el capital humano, en el mejor de los casos será reubicado dentro de la organización. En otros casos, frente a renuncias o despidos no se podrá retener el talento y creatividad del personal involucrada en la actividad tercerizada. Pasado el tiempo, estas personas al no seguir desarrollando sus habilidades, sufren el atrofio de sus destrezas. Si la organización quisiera volver a reanudar una actividad tercerizada en casa, ya no tendrá el capital humano para ello.

**Pérdida de flexibilidad.** Un contrato de outsourcing a largo plazo, puede en el entorno de los clientes reducir la capacidad de adaptarse a los cambios o la explotación de nuevas tecnologías. Dado que el proveedor atiende a diversos usuarios, los cambios tecnológicos son bastante conservadores. El proveedor no puede atender un requerimiento singular correspondiente a un cliente exclusivo se perdería la economía de escala o caso contrario el servicio sería bastante caro.

**Lealtad y sentido de pertenencia.** Los trabajadores subcontratados por el proveedor del Outsourcing no son empleados pagados por la empresa cliente, por lo cual no tienen un sentimiento de lealtad hacia ésta, tampoco tienen un sentido de pertenencia ni de identificación con los objetivos del cliente.

**Alta rotación.** Debido a que el personal de la empresa proveedora realiza trabajos rutinarios, repetitivos, que no ofrece una línea de carrera o de incorporación real a la empresa que los contrata; se presenta una alta rotación. Esta situación ocasiona una baja calidad en el servicio, dado que se repite el ciclo enseñar-aprender-actuar.

**Información asimétrica** .Los proveedores de Outsourcing, tienen experiencia en evaluar con claridad los costos asociados a un proceso de tercerización y estiman con precisión cómo la tecnología afectará ese costo en el tiempo. Un cliente menos informado estará en desventaja durante la negociación y el proveedor generalmente aprovechará esta situación para introducir costos ocultos y condiciones favorables a sus intereses en los contratos en desmedro del cliente.

Esto se evidenciará cuando el proveedor empiece a facturar sus servicios. Los montos iniciales del servicio generalmente irán en aumento y el proveedor siempre tendrá una salida en base a su contrato y en perjuicio del cliente.

**Riesgo en la gestión del proyecto.** Una pobre metodología o carencia de ella, ocasionará una incompleta especificación de requerimientos y deficiencias en la selección del proveedor idóneo (no se detectarán a proveedores incompetentes e inescrupulosos). Como consecuencia, los acuerdos y los servicios serán desventajosos para la empresa con graves consecuencias a sus intereses.

**Diferencia Cultural.** Si el servicio se proporciona desde países con diferencias culturales a las del cliente, se pueden crear malentendidos y errores de comunicación. Esto se evidencia en requerimientos incompletos y/o contratos que pueden perjudicar tanto al cliente como al proveedor.

**Dificultades en la negociación.** Las actividades que se van a tercerizar presentan dificultad cuando se trata de determinar si son críticos o no. Igualmente, una operación puede resultar tan compleja e intrincada que es imposible ponerse



de acuerdo y especificar los criterios de rendimiento.

**Complejidad de una aplicación** .Una aplicación informática puede estar tan interrelacionada con otras aplicaciones (acoplamiento) que no se pueden separar y dárselas a un proveedor de Outsourcing en forma modular.

**Clima Laboral.** Un verdadero proyecto de Outsourcing tiene que contemplar múltiples aspectos de la tercerización y no solo centrarse en el costo. Personal que ha quedado como excedente por el outsourcing, muchas veces son despedidos y esto crea ansiedad y preocupación entre el personal restante, debilitando el clima laboral. Actualmente, una preocupación principal de los Departamentos de Recursos Humanos es la satisfacción y retención de los empleados, propiciando un clima laboral favorable. Promover un ambiente de armonía y concordia, con una cultura que fomente el sentimiento de pertenencia e identidad significa una fuerte ventaja competitiva para la Empresa. Existe consenso en el sentido de que un clima laboral favorable, incrementa la productividad de la empresa, es fuente de innovación y creatividad que justamente da una ventaja competitiva a la organización.

### **3.2 ¿Qué puede subcontratarse?**

Cortés (1999) nos comparte las funciones que tradicionalmente se han contratado son las siguientes:

1. Suministro de Materiales y Componentes.
2. Servicios Generales (servicios de comedor, seguridad, limpieza).
3. Tecnología informática.
4. Consultoría y Capacitación.
5. Logística.

Dentro de los aspectos que se deben tomar en cuenta para subcontratar se deben mencionar las funciones que las compañías están dispuestas a poner en mano de subcontratistas. A continuación se mencionarán algunas de las áreas que pueden ser contratadas más fácilmente:

1. Aquellas que hacen uso intensivo de recursos-gastos corrientes o inversión de capital.
2. Áreas relativamente independientes.
3. Servicios especializados y otros servicios de apoyo.
4. Aquellas con patrones de trabajo fluctuantes en carga y rendimiento.
5. Aquellas sujetas a un mercado rápidamente cambiante y donde es costoso reclutar, capacitar y retener al personal.
6. Aquellas con una tecnología rápidamente cambiante, que requiere una gran inversión.

### **3.3 ¿Qué no debe de subcontratarse?**

Dentro de la empresa existen procesos que son exclusivos de la empresa por lo que debe hacerse un examen de cada proceso antes de subcontratarlo (servicio de outsourcing) para no cometer un error irreversible (subcontratar la actividad principal).

Aunque todas las funciones que aparecen a continuación hayan sido subcontratadas con éxito por alguien en alguna parte, se deberá hacer un examen cuidadoso antes de subcontratar las siguientes actividades:

1. Administración de Planeación Estratégica.
2. Administración de Finanzas.
3. Administración de la Consultoría Gerencial.
4. Control de Proveedores.
5. Administración de Calidad y Administración Ambiental.

6. La Supervisión de la Satisfacción de los requisitos del mercado y reglamentarios como:

- Responsabilidad del Producto.
- Publicidad Engañosa.
- Calidad.
- Regulaciones Ambientales.
- Higiene y Seguridad del Personal.
- Seguridad Pública.
- Seguridad del Producto / Servicio.
- Todos los requisitos reglamentarios conllevan riesgos tanto de responsabilidad corporativa como personal.

### **3.4 Outsourcing ¿Éxito o fracaso?**

Según Porter (2009) considera que “Debemos armarnos de destornillador para montarnos los ordenadores nosotros mismos, porque eso de externalizar es una barbaridad. Francamente, no blanco, ni negro”.

Hay dos modos de fracasar en la vida ha explicado Aguado (2008) “Una como directivo, si no se consiguen los resultados; otra, como persona, si no se respeta la dignidad de quienes con nosotros trabajan. Los dos fiascos son malos, pero el segundo es peor”.

#### **3.4.1 ¿Cómo nos afecta tener un mal empleo?**

Hasta ahora, siempre se había pensado que para nuestra salud mental, siempre era mejor tener un trabajo, cualquiera que éste fuera, que no tenerlo.

Bien es cierto que estar parado no es una situación agradable para nadie, y que en muchas ocasiones esta circunstancia puede provocar depresión, ansiedad y otras muchas enfermedades mentales. Sin embargo, tener un trabajo mal pagado, estresante, sin seguridad de futuro etcétera, puede llegar a ser aún peor para la salud mental.

Para realizar el estudio, sus autores compararon a los parados con aquellos que tenían un empleo de baja consideración social o en el que no estaban bien pagados, y descubrieron que en ese caso, las ventajas psicológicas de tener un empleo desaparecían.

Sí que es cierto, que los parados mejoraban su salud mental cuando encontraban un empleo, pero este efecto desaparecía de nuevo si este trabajo era de baja calidad. De hecho, entre los puestos de baja consideración o un mal salario los problemas psicológicos como las depresiones tendían a aumentar.

Por otro lado, Diaz (2011) menciona que el grupo de individuos que experimentó un declive más acentuado en su bienestar psicológico fue el de aquellos que tenían peores trabajos, según el estudio elaborado en la Universidad Nacional de Australia en Melbourne. “La salud mental de aquellos que estaban desocupados era comparable o superior a aquellos que tenían empleos de la más baja calidad psicosocial”, concluyen los autores.

En conclusión, el estudio afirma que tener un mal empleo, en el que se tienen malas condiciones, poca estabilidad y está mal pagado, puede agudizar este tipo de problemas psicológicos.

Por eso, es importante que intentemos siempre mejorar nuestra situación laboral, pensar en nuestra carrera profesional y cómo podemos seguir avanzando. De este

modo, los nuevos retos mantendrán nuestro interés y nos ayudarán a mejorar también personalmente.

La otra dimensión sociológica son los profundos cambios alrededor de las nuevas formas de personalidad o de nuevos caracteres psicosociales y que marcan la estrecha relación entre el mundo del trabajo y la vida social, en particular la cotidiana, la organización productiva en red que socava las identidades colectivas en el mundo del trabajo (principalmente las de oficios, de categorías, de taller, de fábrica, así como antiguas solidaridades sindicales) acoge favorablemente las nuevas expresiones de individualismo y las modela a la vez.

Veltz (2006) señala que son cambios morales imbricados en la eficacia económica de la competitividad sin “compasión”, sin importar los perdedores, quienes son estigmatizados frecuentemente como “incapaces” o simplemente “poco productivos”.

Por otro lado, la lealtad y fidelidad del trabajador con la empresa se diluyen, como consecuencia del nuevo régimen de movilización laboral. Ya no es más viable en un mundo del trabajo fundado sobre la deslegitimidad de los compromisos recíprocos, existentes en las anteriores relaciones laborales ya en crisis y en franca desaparición, “puesto que ahora la empresa misma aparece crecientemente como un ensamblaje mercenario”. Esto tiene importantes consecuencias en el seno de la organización empresarial al inducir fácilmente conductas oportunistas (por ejemplo, aprovechar de la organización sin contrapartida; o jugar contra ella si eso beneficia el interés personal) con sus terribles impactos sobre la propia organización y los miembros que la componen, desencadenando un juego peligroso que puede afectar el mundo de los negocios (para no ir muy lejos los recientes escándalos corporativos en los Estados Unidos, como ha sido el sonado caso de Enron y otras grandes corporaciones.

Por su parte Urrea (2002 P: 41-47)) menciona que “Estamos pues en presencia de un orden social empresarial en el que el espacio simbólico colectivo en el trabajo es obsoleto o no tiene importancia en beneficio de las prácticas individuales, las que son privilegiadas por parte de los diferentes tipos de trabajadores y los otros agentes productivos (cuadros de dirección y propietarios accionarios o del sector financiero). Las reciprocidades colectivas no caben en este cuadro de eficiencia y mejora de la calidad en un ambiente de competencia exacerbada. La gerencia de los recursos humanos en este nuevo contexto presenta retos diferentes a los existentes en los regímenes de movilización de la fuerza laboral precedentes, ahora en franca crisis, debido a los serios límites que impone la lógica hegemónica de eficiencia competitiva en un mundo real y cruel de pocos ganadores y muchos perdedores (aunque el discurso oficial idealiza las prácticas de “éxito”, como si todo el mundo pudiese ser un “empresario de sí mismo”).

## **CAPITULO 4**

### **ENFOQUES DEL OUTSOURCING**

#### **4.1 Enfoque administrativo**

La necesidad natural de un conocimiento amplio por parte de los funcionarios sobre el nuevo sistema de gestión implica la difusión en toda la organización de la estrategia, visión, misión, objetivos y metas de la que se encargue de realizar los siguientes procesos.

Igualmente, se deben revisar los objetivos, políticas y directrices para la empresa, en caso de conflicto, se encuentra apta para establecer una relación de confianza entre todos los niveles jerárquicos y puestos de trabajo.

Debido a los cambios en la estructura funcional se producen alteraciones significativas del espacio físico que ocupa la organización, variaciones en la delegación de autoridad y cambios en los organigramas departamentales y en el general.

Desde el punto de vista tradicional, al observar la estructura de una empresa, el esquema básico podría estar definido por una organización que es dueña y administradora de casi todos los factores de producción que son necesarios para desarrollar el negocio. Antiguamente se creía que una empresa siendo dueña de estos factores lograría ser más eficiente por lo tanto más exitosa. Sin embargo, conforme los negocios van creciendo y la logística de operaciones se vuelve más compleja, estos factores y recursos necesarios en cada una de las distintas y múltiples áreas del negocio van volviéndose más especializados

Hoy en día ésta herramienta ha generado mucho impacto, ya que cualquier empresa, no importando el tamaño o utilidades generadas puede tener acceso a

factores de producción que le sean necesarios gracias a estos servicios. Ésta práctica viene a romper con la mentalidad tradicional de tener una gran estructura compuesta por varias partes.

## **4.2 Enfoque psicológico**

(Alcover 2002 P:65) menciona que : "Una relación de empleo no se agota en los términos especificados por un contrato laboral de tipo escrito, sino que incluye una variedad de percepciones, expectativas y creencias que ambas partes sostienen con relación a las condiciones establecidas con relación al empleo".

### **4.2.1 Implicaciones del outsourcing de Recursos Humanos para el personal afectado**

De esta manera, los significados que las personas hacen del trabajo incluyen un conjunto de creencias y valores acerca de la experiencia de trabajar.

Tal como lo plantea Blanch (1996) "La acción de trabajar entraña connotaciones que se extienden a lo largo de los más diversos continuos bipolares (maldición-bendición, esclavitud emancipación, alienación-realización) y que la hacen susceptible de ser vivida como castigo, vocación, derecho, deber, valor de cambio o de uso, instrumental o final".

Los significados que las personas hacen sobre el trabajo se van construyendo a través del tiempo y están influidos por las experiencias de trabajo vividas. Desde este punto de vista, se considera a los significados del trabajo como un producto de la experiencia laboral. Tal como lo expresan (Gracia, Martín, Rodríguez y Peiró 2001 P: 37-38): "La significación del trabajo se formaría en función de las experiencias que va encontrando cada persona en su ambiente laboral. Sería una



adaptación cognitiva a un puesto determinado. La persona construye un significado del trabajo determinado a partir de la interpretación que hace de las experiencias laborales. Este no sería sino la interpretación que cada persona hace de sus experiencias de trabajo".

### ***Personal del departamento de Recursos Humanos***

La externalización de las tareas de recursos humanos puede impactar de diferentes maneras en las personas que trabajan en el departamento de recursos humanos.

La externalización de tareas de recursos humanos no sólo conlleva la destrucción de puestos de trabajos en los departamentos de las empresas, sino que también produce la necesidad de controlar y monitorizar la calidad y el rendimiento de la prestación de servicios del proveedor. Por otra parte, es precisa una reorganización de las tareas del departamento de recursos humanos. Se hace más necesaria la presencia de generalistas en recursos humanos que conocen el negocio y pueden gestionar la relación de outsourcing al incrementar la percepción de recursos humanos como un verdadero órgano staff de la compañía. Para estos generalistas, es más importante saber a quién acudir para solucionar un problema que tener el conocimiento específico para solucionar el problema. Sin embargo, existe el riesgo para estos profesionales de que se intensifique su trabajo puesto que sus colegas pueden seguir acudiendo a ellos para obtener el servicio al que estaban acostumbrados anteriormente.

Otra cuestión planteada por la externalización es la proyección de carrera dentro de la empresa del personal del departamento de recursos humanos. El outsourcing de tareas produce una reducción de las oportunidades para el personal interno de recursos humanos, especialmente de aquellos empleados con conocimientos especializados. Al mismo tiempo, a medida que se realizan menos

actividades en la propia empresa, se dificultará la obtención de conocimientos generalistas.

El personal interno puede verse afectado por tanto de muy distintas formas como redefinición de tareas, intensificación de la carga de trabajo, reducción de las posibilidades de carrera y mayor estrés, especialmente cuando las relaciones con el proveedor de servicios sean insatisfactorias. En cualquier caso, si se demuestra que la tendencia a largo plazo se mantiene, será necesaria una adaptación del personal del departamento de recursos humanos.

### ***Responsables de departamento***

Los responsables de departamento han sido claves en la implementación de políticas de recursos humanos en los últimos años y el objetivo de recursos humanos ha sido incrementar su nivel de involucración y sentimiento de responsabilidad en las decisiones de recursos humanos puesto que su conocimiento del contexto operativo les confiere una influencia especialmente significativa en la implementación de los cambios en el área de recursos humanos.

En tanto que ciertas actividades se pasen a subcontratar a terceras empresas, deberán cooperar y comunicarse también con estos en ciertos casos. La distinta localización del proveedor de servicios puede complicar la comunicación entre ambos, en tanto que muchas veces se hará por medios electrónicos y sin la intermediación personal presente hasta el momento. Ello puede conllevar una carga de trabajo intensificada y una mayor burocracia y rigidez.

### ***Empleados destinatarios de los servicios de recursos humanos***

Una peculiaridad del outsourcing de recursos humanos es que, puesto que los propios empleados de la compañía reciben el servicio, pueden en ocasiones verse obligados a adaptar sus maneras de obtener asistencia e información de recursos humanos. Así puede intensificarse la necesidad de recurrir a herramientas de comunicación electrónica, con las que debe interactuar. Para ello deberá tener la formación necesaria y el sistema se debe encontrar operativo en todo momento.

### ***Empleados del proveedor de servicios***

Tradicionalmente, las actividades de recursos humanos requerían de personal altamente cualificado y con unos amplios conocimientos, en tanto que los demás empleados tendían a tener una relación de confianza con ellos y, de algún modo, servían de acceso.

Vernon (2001) nos dice que “ Con la externalización de tareas, esta relación se sustituye por una relación contractual a corto plazo en la que la actuación de los empleados del proveedor de servicios muchas veces se guía por un guión preestablecido y en la que no se ven incentivados a formar vínculos de confianza con los empleados de la empresa para incrementar la competitividad de la empresa a largo plazo”.

Como consecuencia de la prestación de servicios a distintos clientes el conocimiento de las circunstancias concretas de cada cliente puede ser reducido. En este sentido, el proveedor externo de servicios deberá tener cuidado para mantener un alto nivel de calidad en su prestación de servicios, adaptándose a las necesidades de la empresa. En ocasiones, este personal es personal del cliente que ha sido desplazado a la empresa proveedora de servicios como consecuencia de la reducción de personal en el departamento de recursos humanos del cliente.

## 4.2.2 Contrato psicológico

Según (Davis 1983, P: 62-63) comenta que: “Un contrato psicológico alude a la creencia acerca de las obligaciones mutuas existentes entre las personas y la otra parte, tal como un empleador, esta creencia se basa en la percepción de que se ha realizado una promesa y se ha ofrecido una consideración por ella, lo que une a las partes a través de una serie de obligaciones recíprocas”.

Los contratos psicológicos poseen el poder de las profecías auto-cumplidas:

Pueden construir el futuro, puesto que las personas que hacen y mantienen sus compromisos pueden anticipar y planear en mayor medida debido a que sus acciones se encuentran más especificadas y resultan más predecibles tanto para los demás como para ellas mismas.

(Rousseau 2002: p 52) considera que “Una ventaja del poco involucramiento de las partes es que la terminación o modificación sustancial del contrato se puede dar sin que se de en ellos un gran impacto emocional”, al especificar su duración este tipo de contrato lleva a los empleados temporales o provisionales a incorporarse en la organización.

Con la idea de que su relación laboral será corta y temporal, este mismo autor expone además, que estos dos tipos de contratos poseen implicaciones en el comportamiento de los empleados, los trabajadores con acuerdos transaccionales pueden llegar a ser menos leales y pocos dispuestos ante las peticiones de la organización, en cambio, los colaboradores con contratos relacionales se sienten obligados a realizarlas puesto que consideran que su acatamiento será recompensado, aumentando su compromiso hacia la organización.

Por su parte Furnham (2001) considera lo siguiente: “El dinero es un motivador o

satisfactor muy poderoso en el trabajo”, entonces, por tanto, es indispensable motivar al trabajador con incentivos para que permanezca en una estabilidad laboral y le permita sentirse en un ambiente agradable.

Según González (2005) “En el pasado los líderes podían ser autoritarios, críticos, arbitrarios y demandantes. Hoy parece que se les exige todo lo contrario: que sean competentes, facilitadores, racionales y comprometidos”, ya que se ha llegado a considerar que para la mejora de la productividad organizacional, es esencial referirse al proceso de la comunicación, comprender su importancia en la interrelación dentro del ámbito laboral, cuanto más frecuente es la comunicación entre las personas, mayor es la probabilidad de que sean eficientes. Por lo tanto, una de las responsabilidades fundamentales de los líderes de procesos, como de los miembros de un grupo de trabajo, consiste en alentar la comunicación y participación de los mismos.

Para Alcover (2002), Los empleados se ven obligados a adoptar múltiples estrategias de afrontamiento para manejarse y desenvolverse en unos escenarios rápidamente cambiantes y muy exigentes; donde las identidades sociales, y donde las nuevas formas de organización del trabajo imponen continuas reestructuraciones que erosionan o destruyen las redes sociales establecidas con anterioridad.

La ruptura del contrato psicológico puede generarse desde el empleado y desde el empleador, cuando es el empleador quien incurre en la falta, ya sea por una violación inadvertida del contrato, violación disruptiva o brusca, o ruptura del contrato, a causa de una crisis económica que implique reducción de su personal o reestructuración general de la empresa, o alguna otra causa, implica en los empleados una reducción de su satisfacción laboral, conductas de rol y extra-rol, con intenciones de abandonar la organización, consecuencias, que en la todos los casos afectan las confianza de estos hacia la compañía, y porque no decirlo, el

apoyo que estos perciben por parte de la organización, pues la ruptura por parte del empleador le dará a entender al empleado que la organización ya no se preocupa por su bienestar.

### **4.2.3 Contrato psicológico y bienestar psicológico**

En relación con este cuestionamiento, se encuentran dos investigaciones contemporáneas que dan luces para su respectiva solución. La primera, muestra que “el estado del Contrato psicológico predice la satisfacción con la vida, el conflicto trabajo-familia y el bienestar psicológico”, lo establecen (Gracia, Silla, Peiró y Ferreira 2006, P: 256). Ahora bien, puede pensarse que un contrato bien constituido permite el desarrollo y proceso del bienestar subjetivo y las demás variables. Entonces, el trabajo se muestra como categoría central en la vida humana y vínculo indispensable para alcanzar la autorrealización e inclusión social.

Gracia (2006) dice que para sostener esta premisa se tienen dos escalas: una para evaluar el estado del contrato psicológico, otra para evaluar la salud mental en 385 empleados y, finalmente, analizaron la correlación entre ambos, demostrando que existe una dependencia de las tres variables mencionadas y el estado del contrato psicológico el cual predice que la satisfacción con la vida aumenta el bienestar mental y reduce el conflicto trabajo-familia.

Higuera (2009) publica un texto denominado: El trabajo: su relación con la salud mental. Estudio teórico sobre las consecuencias que para la salud se originan desde la actividad productiva. En el texto se define la salud mental a partir del concepto difundido por la organización mundial de la salud (OMS), “estado de bienestar en el cual el individuo es consciente de sus propias capacidades, puede afrontar las tensiones normales de la vida, puede trabajar de forma productiva y

fructífera y es capaz de hacer una contribución a su comunidad” (OMS 2001). Si bien el trabajo es una actividad que potencia al ser humano en todas sus dimensiones, paradójicamente también puede afectar su equilibrio emocional y físico cuando se está expuesto, por tiempos prolongados, a tensiones difíciles de asumir. “El miedo, la preocupación por el futuro, la falta de trabajo y las dificultades económicas han aumentado el malestar psíquico, y los modos de afrontamiento negativos: depresión, ansiedad, conformismo, disgusto” (Berra 2007, citado por Higuera 2009, P: 43).

Se resalta que “los destinos a los que conduce el trabajo pueden ser tan opuestos como para que en algunos casos se llegue a la enfermedad mental, mientras que en otros, se alcance el placer y se consiga una mejora de la salud, y de la identidad personal” (Dejours, 2008, P: 9). No se desconoce que el efecto del trabajo puede ser diverso, dando lugar a tensiones e incertidumbres constantes, a corto plazo deteriorados basados en la desconfianza que aumentan así el malestar subjetivo; sin embargo, puede suceder también que el trabajo exalte la condición humana, llevando a la satisfacción y la productividad empresarial y personal.

A diferencia del empleo, los significados referidos al outsourcing por los trabajadores que se encuentran vinculados en esta modalidad, tienen una connotación negativa. Los trabajadores perciben que esta modalidad desmejora su calidad de vida, se sienten discriminados respecto de quienes están vinculados directamente con la empresa y manifiestan sentimientos de inconformidad en el trabajo por estar vinculados en esta modalidad. Así lo expresa un trabajador al afirmar: “en la parte pues de prestaciones extralegales, no las legales, sino extralegales, nosotros no tenemos esos beneficios”.

Otro más manifiesta que al ingresar en la modalidad de outsourcing ocurrió:  
Segun Blanch (2009) "Un cambio en el estilo de vida, con el outsourcing lo que buscan las multinacionales es quitarse varios problema administrativos, un problema de costos, porque cuando uno está en una multinacional tiene una cantidad de prestaciones extralegales que mejoran los ingresos reales en general de los trabajadores" .

### **4.3 Enfoque legal**

Coparmex (2009) establece que desde el punto de vista fiscal en el caso del quien presta el servicio por la omisión de realizar pagos a las autoridades correspondientes o incumplimiento de los salarios y prestaciones establecidas en contrato, como impuestos, utilidades, seguro social, impuestos, SAR e Infonavit ,están cometiendo un delito, ya que Investigando los temas importantes en el tema existen aspectos necesarios a tomar en cuenta de acuerdo a lo que se estipula en leyes como en seguridad social como lo dispuesto en los numerales 12, fracción I y 15-A de la Ley del Seguro Social (LSS) que estipula: "Aquellas compañías que utilizan los servicios de subordinados contratados por otras, son responsables solidarias del cumplimiento de los deberes que la LSS y sus reglamentos imponen a los patrones".

Esto quiere decir que se debe de tomar en cuenta que cuando se contrata a una empresa de outsourcing y esta no tiene los elementos suficientes para el cumplimiento que conllevan estas obligaciones entonces la empresa que contrata a una empresa de outsourcing con falta de estos elementos se vuelve responsable de los trabajadores y está obligada ante el seguro social a cubrir estas obligaciones.

Entonces empresa que adquiera de estos servicios antes de firmar un contrato es



importante que verifique que la empresa de prestación de servicios cumple con las obligaciones que cuenta con la solvencia económica para cumplir en materia de seguridad social.

Esto es en materia de seguridad social, habría que investigar más a fondo acerca de las demás autoridades y sus efectos, para prevenir alguna situación problemática que resulte una mala experiencia del outsourcing.

### **Artículos 13 al 15 de la LFT.**

Estas disposiciones tienen por objeto de evitar el fraude por parte de la empresa contratista quienes engañan a los trabajadores y dicen estar en condición de responder por sus obligaciones laborales.

**Artículo 13.** 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. Los patrones y los intermediarios serán responsables solidarios en las obligaciones contraídas con los trabajadores.

Este artículo menciona que se consideran como una sola unidad económica las dos empresas ( la contratista y prestadora de servicios) para cumplir obligaciones de carácter laboral, ya sea en caso de mercantiles o civiles, además reitera que sólo en el caso de incumplimiento se presentaría su conjunción mediante la figura legal de la responsabilidad solidaria de ambas frente al trabajador.

Por otra parte (LFT) establece los siguientes artículos donde nos menciona el régimen de la subcontratación para el cumplimiento de las siguientes condiciones:

No podrá abarcar la totalidad de las actividades que se desarrollen dentro del trabajo, además tendrá que justificarse como carácter de especializado, que quiere decir que está fuera del rol de trabajo que los contratados por nómina y únicamente llevará las actividades que se le encomienden hacer. De no cumplirse con esas obligaciones que presenta éste artículo, el contratante se considerará en su efecto patrón legítimo en todos los efectos que marca la La Ley Federal del Trabajo y La Ley del Seguro Social.

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

Por otra parte, el artículo siguiente nos menciona que se obliga a la empresa beneficiaria del servicio que se cerciore sobre los documentos del contratista y verificar que cuente con la documentación y elementos suficientes para cumplir con las obligaciones que deriven de las relaciones con los trabajadores.

Entonces, comento que en la actualidad esta obligación por parte de la beneficiaria del servicio no se cumple, puesto que muchas empresas celebran éste tipo de contratos y son violadas las cláusulas, ya que no hay dependencia que regule éste tipo de contratos.

**Artículo 15-B.** El contrato que se celebre entre la persona física o moral que resulte beneficiaria de los servicios y un contratista o subcontratista que ponga a su disposición trabajadores, deberá constar por escrito. La empresa beneficiaria deberá cerciorarse al momento de celebrar el contrato a que se refiere el párrafo anterior, que la contratista o subcontratista cuenta con elementos propios suficientes para cumplir con las obligaciones que deriven de las relaciones con sus trabajadores.

Además, el siguiente artículo nos hace mención sobre la inspección que se debe hacer por parte de la empresa beneficiaria, de prestar atención sobre las disposiciones aplicables en materia de seguridad, salud y medio ambiente, lo cual, en la actualidad no se respeta, ya que se desvirtúa debido al costo extra que se genera por el pago de contrato de una unidad verificadora.

**Artículo 15-C.** La empresa beneficiaria de los servicios deberá cerciorarse permanentemente de que la empresa contratista o subcontratista, cumple con las disposiciones aplicables en materia de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo, respecto de los trabajadores de esta última. Lo anterior, podrá ser cumplido a través de una unidad de verificación debidamente acreditada y aprobada en términos de las disposiciones legales aplicables.

La siguiente disposición nos habla sobre la simulación respecto a la relación laboral, el efecto que se impida el ejercicio de los derechos laborales, individuales o colectivos del trabajador, lo cual ocasiona que se generen multas costosas que en su momento pueda aplicar la autoridad laboral y así evitar la subcontratación.

**Artículo 15-D.** Se presumirá, salvo prueba en contrario, que se utiliza el régimen de subcontratación en forma dolosa, cuando con el objeto de simular salarios y prestaciones menores, las contratistas o beneficiarias de los servicios tengan simultáneas relaciones de trabajo o de carácter mercantil o civil, respecto a los

mismos trabajadores.

Quienes incurran en la conducta señalada en el párrafo anterior, serán sancionados en términos del artículo 1004-C de esta Ley.

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

### **4.3.1 Consecuencias jurídicas del outsourcing**

La principal consecuencia jurídica del outsourcing es la extensión de responsabilidad al comitente por el incumplimiento de obligaciones del contratista frente a sus trabajadores.

Valverde (1994, P: 113) menciona que la razón de que el legislador limite la libertad de empresa mediante la extensión de responsabilidad al comitente, es que en el outsourcing coexisten dos principios: de una parte está el de “libertad de subcontratación”, por el cual “tanto las empresas principales como las especializadas o auxiliares que forman el tejido del sistema productivo pueden celebrar libremente contrata y subcontratas relativas a obras y servicios”, y de otra parte el artículo 38 de la Constitución Mexicana establece el principio de “protección del trabajo en subcontratas”, que “postula una protección reforzada y específica de los empleados de empresas de contrata respecto de los restantes trabajadores” .

### **4.3.2 Errores e irregularidades**

Urbina (2010) establece que los errores se consideran, se producen sin intención, mientras que las irregularidades se producen intencionalmente. Puesto que es más prevenir o detectar las irregularidades.

El fraude se refiere al acto intencional de la Administración del personal o terceros, que da como resultado una representación equivocada de los estados de resultados, pudiendo implicar:

- Manipulación, falsificación o alteración de registros o documentos.
- Malversación de activos.
- Supresión u omisión de efectos de ciertas transacciones en los registros o documentos.
- Registro de transacciones sin sustancia o respaldo
- Mala aplicación de las políticas de cálculo para el pago del sueldo

### **4.3.3 Mecánica de fraude**

Los servicios que otorga el prestador (Empresa outsourcing) al cliente (Empresa A), cualquiera que sea la actividad de la que va a prestar el servicio, generan un cobro, el cual es cubierto por empresa A. El prestador libera al cliente de toda responsabilidad fiscal, laboral, mercantil, penal o de cualquier otra índole. Después el prestador se compromete en dejar a salvo sobre cualquier reclamación que le sea notificada o exigida al cliente. Esto es como operan las empresas que prestan este tipo de servicios.

### **Empresa A**

Contrata a una empresa de servicios, la cual le cobra sus servicios.

### **Empresa de outsourcing**

Se hace pasar como propia, tiene 10 empresas en un solo local Factura empleados de A como propios de ella.

## **CAPITULO 5**

### **IMPLEMENTACIÓN DEL OUSTOURCING**

#### **5.1 Áreas para implementar**

Dentro de la organización existen diversos tipos de actividades que dependiendo de su naturaleza pueden o no someterse a un proceso de outsourcing. Dentro de las actividades de una empresa se tienen actividades estratégicas, las altamente rentables y las rutinarias y/o de apoyo. Las dos primeras actividades deben conservarse más internamente ya que de ellas depende el éxito de la empresa, porque son puntos clave y los únicos que deben conocer este proceso son el dueño y la persona (s) que lo realiza, la última es recomendable que se subcontrate (actividades rutinarias).

White (2003) comenta que se pueden identificar tres criterios para determinar las actividades a subcontratarse, estas son:

Actividades que hacen uso intensivo de los recursos:

Mediante esta técnica las compañías pueden entrar en un nuevo mercado sin la necesidad de incurrir inmediatamente en inversiones considerables de equipo. Algunas utilizan esta técnica buscando su eficiencia y reducir los costos.

##### **1. Actividades que usan servicios especializados:**

La subcontratación ofrece a las empresas gran flexibilidad en sus sistemas ya que puede contar con el apoyo de un tercero especializado que puede adaptarse mejor a los cambios del mercado.

## 2. Actividades relativamente independientes:

Una forma de identificar actividades que no forman parte de las habilidades centrales de una empresa es observar aquellas tareas que tienen una relativa independencia con las demás funciones de la compañía.

### **5.1.1 Outsourcing de nómina**

Actualmente las empresas contratan este tipo de servicios ya que es de gran ayuda para la empresa, ayuda a liberarse de grandes inversiones reduciendo su plantilla de trabajadores, costos operativos y obligaciones laborales. Por medio de este sistema, se recopila y administra información respecto a sueldos y salarios de los trabajadores.

1. Se pretende alcanzar un excelente manejo, rapidez y confiabilidad para elaborar nóminas ordinarias, extraordinarias, especiales y confidenciales.
2. Cálculo de finiquitos e indemnizaciones.
3. Definir cualquier concepto de percepción y deducción que la empresa necesite para uso actual o futuro.
4. Facilitar en la formulación para realizar los cálculos de acuerdo a las necesidades y políticas de la empresa.
5. Facilitar el manejo de múltiples compañías y múltiples registros patronales.
6. Contabilización automática de todos los conceptos existentes para todas las nóminas que se definan. Cumplimiento de todas las obligaciones fiscales y legales.



7. Actualizaciones a futuro, derivadas de nuevas regulaciones fiscales y laborales.
8. Generación de información en medios magnéticos para pago de empleados y generación de archivos para proveedores de vales.
9. Administración de prestaciones como fondos y cajas de ahorro.
10. Control de vacaciones.

### **5.1.2 Outsourcing de Recursos Humanos**

El contar con una empresa encargada de realizar las labores no estratégicas representa una ventaja para las empresas especializadas en este tema, además se asignan gerencias de todas las funciones concernientes a los empleados de la empresa que subcontrata en materia de recursos humanos, las mismas tienden a ser pequeñas para las empresas de tamaño medio con un número de empleados que van desde 10 a 1500. Para estas empresas, el outsourcing de recursos humanos se utiliza como un enfoque estratégico para aliviar su personal interno de hora relacionados con las responsabilidades y centrarse en las operaciones básicas de la empresa.

1. Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.
2. Administración de sueldos y salarios.
3. Evaluaciones de desempeño.

4. Análisis de estructura organizacional.
5. Estudio de clima laboral.

## **CAPITULO 6**

### **CLIMA ORGANIZACIONAL**

#### **6.1 Organizaciones saludables**

La organización saludable conlleva a su vez dos conceptos implícitos: organización y salud. Por una parte, la “organización” hace referencia generalmente a las formas en que se estructuran y gestionan los procesos de trabajo, incluyendo por ejemplo el diseño de los puestos, los horarios de trabajo, el estilo de dirección, la efectividad organizacional y las estrategias organizacionales para la adaptación de los empleados.

La adición del término ‘saludable’ deriva de la idea de que es posible distinguir sistemas de organizaciones sanos y enfermos. Distinguir en definitiva formas de estructurar y gestionar los procesos de trabajo con resultados más saludables que otros.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define al estrés laboral como la “reacción que puede tener el individuo ante exigencias y presiones laborales que no se ajustan a sus conocimientos, gustos y aptitudes, y que ponen a prueba su capacidad para afrontar la situación”.

Para combatir dichos patrones conductuales negativos proponen:

- Comer sano: La alimentación es vital para consolidar un cuerpo sano, porque lo prepara para cualquier adversidad de tipo fisiológica. Además, el momento de comer es muy importante para relajarse y desconectarse de la vida profesional.
- Descanso total: Los momentos de reposo deben ser óptimos. Dormir bien y las

horas adecuadas (ocho horas aproximadamente) permitirá la relajación total. Evite que sus momentos cuando está sin trabajo sean interrumpidos y procure no llevar tensión laboral a la casa.

- Ejercicio físico y mental: Exigirle al cuerpo fomenta la salud mental. Otras actividades, como el yoga o la meditación, permiten despejar la mente, tomar decisiones y aprender a tomar las cosas con calma.
- Agenda: Reorganizar el tiempo para realizar todas las tareas será un dolor de cabeza menos. Una agenda es ideal para organizar el día y horarios de acuerdo con las actividades.
- Autoestima: Fomentar el amor propio ayuda a sentirnos orgullosos de nuestros logros, al tiempo que permite asumir mejor los errores y buscar soluciones más viables.
- Enfrentar la ansiedad: Relajación para momentos de tensión, leer sobre técnicas de autoayuda, exponerse poco a poco a las situaciones que tenemos pánico y aprender a decir “no”, cuando algo cueste mucho.

Finalmente la OMS indica que aquellas empresas que ayudan a sus empleados a hacer frente al estrés y reorganizan con cuidado el ambiente de trabajo, en función de las aptitudes y las aspiraciones humanas, tienen más posibilidades de lograr ventajas competitivas.

### **6.1.1 Empleados saludables**

Por otra parte la UGT (2012) comenta que la necesidad de tratar a las ‘personas’ como capital para invertir y obtener ventaja competitiva, se hace además cada vez más patente en una sociedad en donde prácticas como la reestructuración, el

outsourcing, y la reducción de plantillas, entre otras, empiezan a ser algo habitual. Para que un recurso organizacional empiece a ser competitivo y ventajoso necesita ser algo que la competencia no puede 'duplicar' como la tecnología, el equipamiento, el producto. Pero además no debe solo ser único, sino también acumulable, interconectado y renovable ya que la organización necesita ser capaz de incrementar y/o reponer esas características antes de que sea demasiado tarde y deje de ser competitiva.

La cuestión es que el capital estructural tal como recursos físicos y organizacionales ha llevado casi siempre a la posibilidad de copia e imitación. Pero la cuestión es que las personas son las que representan una verdadera ventaja competitiva en esta ecuación ya que son menos 'imitables' por los competidores. Ahora bien parece haber una diferencia entre 'saber y hacer' ya que aunque esta idea la conocen muchas organizaciones, no tantas ponen en práctica procedimientos para el reconocimiento y gestión efectiva de las personas como elementos genuinos de una verdadera ventaja competitiva.

## **6.2 Una primera vacuna: La adecuada gestión de Recursos Humanos**

En palabras de Fernández (2009) comenta que: "Tener determinados valores y formas de comportamiento que sean compartidos por los empleados. Mimar las habilidades directivas, ya que, en muchos casos, son los propios jefes quienes pueden contaminar al resto de los trabajadores. Se cumple siempre el dicho "dime la calidad de tus directivos y te diré el futuro de tu organización".

### **6.3 Reformas laborales vs salud laboral**

El aumento de las personas que acudirán a su puesto de trabajo enfermas, con lo que esto conlleva: menor capacidad de atención, disminución de la productividad, Incremento de accidentalidad, porque un trabajador con sus condiciones físicas disminuidas es más propenso a sufrir accidentes laborales.

- Más situaciones de estrés.
- Más cuadros de ansiedad.
- Aumento de la depresión de origen laboral.
- Aumento de los suicidios.
- Incremento de los casos de acoso.
- Un mayor número de bajas por enfermedades cardiovasculares.

### **6.4 La importancia del clima organizacional en una empresa**

Chiavenato (2004) nos comparte el concepto de clima organizacional y dice que comprende un espacio amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional .

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros.

La adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo de un momento a otro. Una buena adaptación denota "Salud mental". Una manera de definir salud mental es describir las características de las personas mentalmente sanas.

Esas características básicas son:

1. Sentirse bien consigo mismas.
2. Sentirse bien con respecto a los demás y ser capaces de enfrentar por sí mismas las exigencias de la vida.

## **6.5 Clima organizacional y motivación**

Son dos importantes indicadores del funcionamiento psicológico del recurso humano en las organizaciones. Las investigaciones vinculadas al tema, reportan una directa asociación entre estas variables y un nivel óptimo de funcionamiento en cada una de ellas en entidades exitosas. Se ha vinculado estos elementos con el desempeño y la satisfacción en el trabajo, constituyéndose en elementos mediadores de la relación con el cliente y por lo tanto viabilizan la expresión de la calidad de servicio que se aspira como ideal de funcionamiento.

## **6.6 Factores que influyen en el desempeño laboral**

Davis et al (1999) nos mencionan los siguientes:

**Satisfacción del trabajo.** Con respecto a la satisfacción del trabajo, es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales. La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre

otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

**Autoestima.** La autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades.

Relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante significativo, de superar trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser concomitante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos, por consiguiente, debemos confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas. Sin embargo, este delicado equilibrio depende de la autoestima, esa característica de la personalidad que mediatiza el éxito o el fracaso.

**Trabajo en equipo.** Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad.



## **6.7 Comportamiento humano en las organizaciones**

<http://maerhproyectofinaldeti.wordpress.com/2010/11/21/el-comportamiento-humano-en-las-organizaciones/>

Conviene destacar algunas características genéricas de las personas como personas, ya que esto mejorara la comprensión que tengamos acerca de los comportamientos humanos en las organizaciones.

El comportamiento de las personas presenta algunas características ,el hombre es proactivo, el hombre es social, el hombre tiene necesidades diversas ,el hombre percibe y evalúa ,el hombre piensa y elige ,el hombre posee capacidad limitada de respuesta.

## **6.8 Importancia de la motivación en trabajadores subcontractados**

Palma (2000) comenta que los conceptos de motivación surgen a partir de la década de los 50, a partir de cuya época han habido numerosos esfuerzos por sistematizarlas. Actualmente estas teorías pueden clasificarse en Teorías de Contenido Motivacional y Teorías del Proceso Motivacional.

Si las empresas implementaran motivación dentro de sus labores, los trabajadores tendrían mejor rendimiento, lo cual es importante para que realicen sus actividades con entusiasmo.

Arendi (2013) nos comparte la siguiente idea: “Lo que tenemos ante nosotros, es la perspectiva de una sociedad de trabajadores, es decir, privados de la única actividad que les queda. No es posible imaginar nada peor”.

Entonces, si nos concentramos en lo que se vive la actualidad las empresas exigen con la producción contratar mayor personal y pagarle, pero se genera la

paradoja que para ser rentable, se debe producir más, y caen en el error “a menor costo”, es donde el trabajador se ve afectado cuando se bajan sueldos y se contratan trabajadores eventuales. Ahora bien, se emerge la idea de decir que el trabajo humano no es una mercancía que pueda intercambiarse libremente, cosa que muchas empresas sí lo consideran como tan, en cambio, si pensáramos más en los efectos que puede llevar toda esta problemática, viviríamos en otro mundo.

La motivación humana puede ser entendida en múltiples perspectivas, la etimología del vocablo motivación nos dice que viene de “motivos”, y éste, a su vez, del latín movére, “que tiene virtud para hacer una cosa” lo expresa (Larousse 1989,703).

A lo largo del siglo se han desarrollado diferentes teorías sobre el comportamiento humano, las cuales nos explican la motivación como una variable humana susceptible de ser administrada.

Los conceptos de motivación y subcontratación son protagonistas en el lenguaje de la Gestión Humana contemporánea. Éstos resultan fundamentales para los trabajadores. En esta misma dirección habría que preguntarse lo que pasa con la motivación de empleados subcontratados: ¿Por cuál organización se sienten motivados: por aquella que los contrata directamente o por la empresa a la cual prestan sus servicios, a través de la subcontratación?, comenta Gómez (1998).

Viene el problema de la falta de motivación cuando el trabajador se relaciona con el producto de su trabajo como un objeto extraño, con existencia exterior, independiente y que la vida ha prestado como algo extraño y hostil Marx (1993).

También expresa que los principales conjuntos de operaciones para que sobreviva

un trabajador subcontratado es: planificación, ingreso, desarrollo, desempeño, compensación, salud y seguridad, relación laboral y control.

### **6.8.1 Subsistema de compensación**

Sherman (1993), nos comparte que para compensar la motivación de los trabajadores, es importante tomar en cuenta las dos dimensiones: La racional y la emocional. En la primera se agrupan todo lo relacionado a la situación salarial e incentivos monetarios, bonificaciones y comisiones. La segunda se refiere al mantenimiento de la cultura corporativa, es decir, al cuidado del clima organizacional, bienestar, calidad de vida laboral de los empleados, que comprenden: Programas de reconocimiento, empleo remunerado, horarios flexibles de trabajo, buen ambiente laboral, trato amable.

#### **Teorías de Contenido Motivacional**

Maslow : Fisiológica, Seguridad, Sociales, Estima y Autorrealización.

Alderfer : Crecimiento, Relacionales y Existenciales

Herzberg : Higiénicos y Motivacionales

McClelland : Logro, Afiliación y Poder

#### **Teorías del Proceso Motivacional**

Vroom : Espectativas

Festinger : Equidad

Del planteamiento de dichas teorías se reconoce de la motivación las siguientes premisas:

- Se origina de estímulos internos o externos y es de naturaleza innata y/o adquirida.

- El comportamiento motivado se orienta hacia un objetivo.
- Todo comportamiento involucra un impulso, una tendencia o necesidad; las personas • difieren en su impulso motivacional básico.
- Asociado a un sistema de cognición: pensamientos, conocimientos, etc.

Entre las teorías del contenido motivacional, se destaca la planteada por Maslow con el concepto de necesidades y la importancia de la satisfacción de las mismas en un sentido jerárquico. Pese a la escasa verificación empírica, los ambientes laborales han buscado satisfacer las necesidades de sus trabajadores a través de programas y políticas de atención en recursos humanos.

## **CAPITULO 7**

### **EL OUTSOURCING Y LA RESPONSABILIDAD PSICOLÓGICA EMPRESARIAL**

La necesidad, por parte de las corporaciones, de tener un costo del trabajo menor, así como la exigencia de tener capacidad de respuesta flexible frente a las fluctuaciones del mercado, no deben ser el pretexto para precarizar la calidad de vida del trabajo. Un hecho incontrovertible es que por lo general el outsourcing, tiene una primera consecuencia inmediata:

Las condiciones y los salarios de los subordinados del proveedor, aun desarrollando el mismo papel del personal de la empresa matriz, son más precarias y más bajos, además de la menor protección social de la que son objeto.

Precisamente una derivación a veces involuntaria, es la pérdida de prestaciones sociales para los colaboradores del proveedor. Es posible, en efecto, que no gocen de las mismas garantías del trabajador de la matriz, y todo ello resulte en un trabajo más precario.

Por lo anterior, es importante mantener los estándares de responsabilidad social empresarial, ya sea mediante el seguimiento de un código de ética o a través de programas de vigilancia para evitar el deterioro de las condiciones de trabajo de los colaboradores de las prestadoras de personal.

Algunas compañías que emplean trabajadores a través del outsourcing han sido acusadas de fomentar una fuerza laboral, que además de presentarse más dócil y sumisa, “es objeto de discriminación, marginación y penalización, al operar sin

relaciones contractuales de por medio”.

Por medio de una fuente de publicación IDC (Publicación de Grupo Editorial Expansión ([www.gee.com.mx](http://www.gee.com.mx)), el grupo con mayor credibilidad e influencia en México se menciona que debemos recordar que el Convenio 96 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), emitido desde 1949 y ratificado por México, define a las agencia retribuidas de colocación en los siguientes términos: “las agencias de colocación con fines lucrativos, es decir, toda persona, sociedad, institución, oficina u otra organización que sirva de intermediario para procurar un empleo a un trabajador o un trabajador a un empleador, con objeto de obtener de uno u otro un beneficio material directo o indirecto; esta definición no se aplica a los periódicos u otras publicaciones, a no ser que tenga por objeto exclusivo o principal el de actuar como intermediarios entre empleadores y trabajadores”.

El desequilibrio emocional que viven los trabajadores contratados bajo el sistema de Outsourcing según estudio realizado, conllevan a las personas a manifestar los siguientes problemas en el entorno laboral futuro:

## **7.1 El dominio de las emociones: Clave del trabajo**

Las empresas valoran las aptitudes y actitudes emocionales como un elemento clave en la selección del personal, éstos aspectos son de mucha importancia a tomar en cuenta, debido a que los trabajadores que tuvieron una experiencia bajo el sistema del outsourcing, terminan por decepcionarse a elegir o buscar trabajos futuros y se empiezan a crear pensamientos automáticos negativos que deben ser

eliminados para poder seguir con su vida laboral satisfactoria.

La revista <http://revista.consumer.es/web/es/20070901/interiormente/> nos comparte los pensamientos automáticos que impactan de forma negativa al trabajador son:

### **7.1.1 Filtraje**

Se evidencia en la tendencia a fijarse en los aspectos negativos, olvidando por completo los aspectos positivos de una situación.

### **7.1.2 Pensamiento polarizado**

Se expresa cuando no se tienen en cuenta posiciones intermedias. Por ejemplo, cuando suceden cosas basadas en la intolerancia y la baja autoestima determinan que el empleado utilice auto referencias como: “soy inútil, “solo me pasan cosas malas” y espera a ser despedido sin justa causa, teniendo la certeza de no ser reconocido en su trabajo.

### **7.1.3 Sobre generalización**

Surge en el momento en que se extrae una conclusión general negativa de un hecho particular. De algo que ocurre sólo una vez se impone la certeza a creer que siempre será así: “nunca conseguiré que me traten mejor”, “nunca cumplirán”. Este rasgo se evidencia cuando, por algún motivo, la empresa no cumple una de las expectativas propuestas; así, por ejemplo, un aumento salarial en la fecha pactada hace que la persona se siente frustrada y tienda a teñir la imagen de toda la organización a partir de este solo hecho.

#### **7.1.4 Interpretación del pensamiento**

Se refiere a la tendencia a interpretar sin base alguna los sentimientos e intenciones de los demás y, en la mayoría de ocasiones, con un matiz negativo. En este caso, se ve seriamente afectado porque se atribuyen pensamientos e intenciones negativas al empleador. Desde este mecanismo cognitivo y se basa en la desconfianza.

#### **7.1.5 Falacia de justicia**

La costumbre a valorar como injusto todo lo que no coincide con nuestros deseos. Con este componente existe la tendencia a pensar que todo cuanto la organización o empresa dirige al colaborador se torna injusto sólo por el hecho de no coincidir con los deseos propios de la persona. En tal caso, un empleado puede creer que es injusta la no oportunidad de carrera, sin resaltar que en vez de eso la empresa ofrece gran oportunidad de capacitación y formación para el trabajo y contratos más estables.

#### **7.1.6 Falacia de cambio**

Consiste en pensar que el bienestar propio depende única y exclusivamente de los actos de los demás. En este tipo de colaboradores es notorio que descarguen toda la responsabilidad del bienestar propio en el empleador. Es el caso de la persona que vislumbra su desempeño de acuerdo al número de reconocimientos e incentivos que otorgue la empresa.



### **7.1.7 Culpabilidad**

Atribuirse la responsabilidad de los acontecimientos a uno mismo. En este suceso, las personas juzgan el no cumplimiento de las expectativas inicialmente pactadas, atribuyendo la responsabilidad a ellos mismos. En sentido contrario, cuando la empresa no cumple con las expectativas inicialmente pactadas, la persona puede pensar “en realidad no di lo mejor de mí en esta relación laboral, qué puedo esperar”.

### **7.1.8 La utilización de los deberías**

Se refleja en el hábito de mantener reglas rígidas sobre como tienen que suceder las cosas. Este mecanismo cognitivo afecta en la medida en que existe una constante inconformidad de la persona hacia el entorno laboral, y aunque la empresa brinde posibilidades y cumpla con la expectativas trazadas, la persona nunca se mostrará satisfecha si lo que ocurre no coincide con los deseos personales. La relación laboral se basa en una crítica constante.

## **7.2 Conductas negativas manifestadas**

Por su parte (Morris-Vann1982). Citado por Mena (1999) nos dicen las conductas que manifiestan las personas desvinculadas laboralmente, se presentan en forma de ansiedad, fuerte daño a la autoestima, sentimientos de culpa, deterioro del autoconcepto, síntomas psicósomáticos, hipertensión, tensión, depresión, abandono y puede ocasionar patologías más severas, tales como el alcoholismo u otra adicción a sustancias psicoactivas.

En general, el deterioro de la salud psicológica, la pérdida de bienestar y la insatisfacción con la propia vida, éstos y otros más son signos comunes para las

personas que han sido cesados de una empresa. En el Plano familiar, si se trata del despido del jefe del hogar, las relaciones familiares, se tornan paulatinamente tensas, frías o distantes. Aumentan los roces y discusiones, la falta de tolerancia y las fricciones sociales y el cambio de roles que eventualmente pueda ocurrir, genera alteraciones negativas del orden familiar tradicional. Las perturbaciones alcanzan incluso a los niños, de acuerdo a la extensa investigación realizada por.

Desánimo y tristeza. Parte( Morris-Vann 1982 P: 86) “El buen ánimo de una organización queda determinado por el cumplimiento acabado y flexible de las actividades de acuerdo con los objetivos precisos, el buen humor sólo es posible si hay un cierto alejamiento de lo obsesivamente inmediato; si hay nuevas perspectivas”. Sólo con la libertad y la sonrisa las organizaciones podrán “definir misiones y visiones ilusionantes”. En este sentido “la base de una organización alegre se encuentra en que sus miembros tengan un claro y positivo sentido de pertenencia, producto de una coherencia reflexiva”.

Mendels (1992) comparte la clasificación de conductas negativas:

### **7.2.1 Esquizofrenia**

Ya sea por tratar “con guante blanco” a los clientes o maltratar a los empleados. Hay que alertar contra quienes entonan el cántico de que los empleados son lo más valioso de la empresa pero luego los ignoran.

### **7.2.2 Depresión**

Esta enfermedad afecta a las “organizaciones que han perdido la capacidad para motivar a sus empleados”. “El tono vital se torna lánguido y la organización como un todo se siente incapaz de enfrentarse a nuevas aventuras”.

La "American Psychological Association", la clasificó como una enfermedad "funcional". Esto quiere decir que, "sea cual fuere la causalidad compleja del desorden, es la forma particular de funcionamiento (o de actuación) con su contenido, lo que constituye la esencia predominante (pero no exclusiva) del trastorno y conduce a repercusiones de tipo secundario, tanto orgánicos como funcionales".

### **7.2.3 Inestabilidad y falta de adaptación**

En una de las primeras definiciones del conductismo, Watson (1924). Citado por Skinner (1979), lo presenta como "una ciencia natural que toma como propio el entero campo de los humanos ajustes" (o adaptaciones). La función de adaptación salta a la vista, desde luego, en el principio de refuerzo, y Skinner (1979) está certero al hacer explícita la analogía entre ese principio selectivo de comportamientos y el principio biológico de la selección natural de las especies de acuerdo con su capacidad y valor de supervivencia. Dos elementos básicos se introducen junto con este sujeto preceptor. Uno es el de las diferencias individuales entre distintos preceptores.

### **7.2.4 Autoimagen Decaída**

Podemos presumir que la percepción de uno mismo, la autopercepción, constituye uno de los procesos conductuales más básicos dentro del sistema de las auto reacciones. Un análisis funcional, sin embargo, considerará a la autoimagen no como un proceso singular y único, sino como un fenómeno sometido a las mismas leyes de toda percepción, y en particular a las leyes que rigen la percepción de personas en general.

Fraser (1977) nos comparte el concepto de autoimagen y dice que no es algo tan simple como otros conceptos; más bien, constituye una noción o representación bastante compleja, que comparte procesos cognitivos de variada índole: Almacenamiento de huellas de la experiencia personal en la memoria a largo plazo y recuperación o reconocimiento de las mismas, inferencias, enjuiciamientos y atribuciones de causalidad.

Aquellas personas que sufren una depresión se comportan de una forma no habitual en muchos aspectos de su vida, tanto en casa como en el trabajo. Algunos cambios que pueden llegar a ser particularmente evidentes:

- Productividad reducida.
- Problemas con el estado de ánimo.
- Falta de cooperación.
- Riesgos de seguridad, accidentes.
- Ausentismo.
- Declaraciones frecuentes sobre estar cansado todo el tiempo.
- Problemas con la concentración.
- Quejas de malestares y dolores sin explicación.
- Abuso de alcohol y drogas.

La depresión puede por tanto tener importantes consecuencias sobre la capacidad del trabajador para desempeñar su actividad laboral de forma efectiva, en muchas ocasiones resulta riesgoso al perder la concentración y la atención. El empresario o el jefe que es consciente de que un empleado tiene dificultades, puede ayudar permitiendo que el paciente se ausente del trabajo o facilitando la baja laboral si la depresión es grave, así como animándolo a reincorporarse una vez que la

situación haya mejorado.

Los compañeros de trabajo se encuentran en una situación óptima para darse cuenta de la presencia de cambios en su compañero que pueden sugerir que sufre una depresión y deben animarle a buscar ayuda.

**National Institute of Mental Health en su página** <http://www.nimh.nih.gov/> nos comenta sobre el hecho de hablar sobre los propios sentimientos es útil en sí mismo. Muchas personas con depresión comienzan a sentirse mejor en cuanto empiezan a hablar sobre sus problemas. La mayoría de las personas con depresión puede beneficiarse de una serie de tratamientos suministrados por médicos o profesionales entrenados para tal fin. La elección del tratamiento más adecuado dependerá en gran parte del paciente así como de la naturaleza de la depresión. La mayoría de los tratamientos disponibles se pueden incluir dentro de dos categorías principales: los tratamientos hablados, como la psicoterapia de apoyo, y los fármacos antidepresivos. Ambas alternativas terapéuticas deben ser suministradas durante un período de tiempo que suele abarcar varios meses, pueden ser empleados de forma independiente o conjuntamente, y acelerarán la recuperación de un episodio depresivo.

### **7.3 El outsourcing “Triturador del trabajador”**

Munguía (2013) expresa lo siguiente mediante la página de internet: <http://www.milenio.com/cdb/doc/impreso/9161991>

Mientras el presidente electo Enrique Peña Nieto anda como agente vendedor malbaratando la economía nacional en la Unión Europea y haciendo acuerdos políticos con los ganadores inexplicables del Premio Nobel de la Paz, aquí los senadores están muy “preocupados” por la aprobación de la nueva Ley Federal del Trabajo; seguramente están muy preocupados por los trabajadores a los que

dicen representar, pues se autonomban “representantes populares”, pero lo cierto es que aparentan estar revisando el proyecto de ley cuando todo está “cocinado” para seguir despedazando los derechos laborales, triturando a los trabajadores por la vía legal.

Uno de los temas que está acordado por la mayoría de los “representantes populares” es el relativo a la subcontratación de los trabajadores. Debemos dejar muy claro que el outsourcing o la tercerización de contratación de personal o de mano de obra está legalizado desde hace mucho tiempo en materia jurídica laboral. El problema no es en sí mismo el outsourcing sino la transgresión flagrante de los derechos de los trabajadores que hacen los contratantes de las empresas externas y las compañías subcontratadoras mismas.

Este es el verdadero problema existente en mi opinión, el cual se pretende legalizar para beneficio únicamente de los empresarios coludidos junto con los políticos y líderes sindicales corruptos: la cleptocracia. Esta transgresión ha venido trayendo graves daños a la mayoría de los propios trabajadores contratados bajo esta modalidad y también a diversas instituciones como la Secretaría de Hacienda, al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y al Infonavit. A estamos últimas se les perjudica con el delito de evasión fiscal.

Por ejemplo, más de 14 mil empresas no pagaron sus cuotas al Infonavit y Seguro Social, así como el pago del IVA e ISR. La evasión del ISR por esquemas de subcontratación ascendió a 15 mil 820 millones de pesos de 2004 a septiembre de 2010. Esta cantidad equivale a 5 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB). Arturo Urbina, doctor en Derecho Fiscal por la UNAM, dijo que esto sucede porque existe corrupción en la función pública. Más de 14 mil empresas no pagaron sus cuotas al Infonavit y Seguro Social, así como el pago del Impuesto al Valor Agregado (IVA) e ISR. Urbina indicó que el problema se detectó desde que comenzó a caer la recaudación fiscal y el pago de cuotas, principalmente por parte

de las grandes empresas y compañías trasnacionales.

Se trata entonces de la imposición brutal de la legalización de la indefensión jurídica de los trabajadores para su mayor explotación por el capital en general. La reducción salarial al máximo posible. Se trata de abaratar al máximo posible el costo de la mano de obra para convertir más al operario en esclavo: reforzar por la vía jurídica el trabajo asalariado como la forma de esclavitud moderna, según decía hace más de un siglo Karl Marx, tan vilipendiado y odiado por la burguesía, sus gobiernos y sus acólitos propagandísticos.

México se ha convertido con la mundialización del capital acorde a los dictados de los grandes organismos financieros (FMI, OCDE, Banco Mundial) en un verdadero paraíso del outsourcing. Un excelente reportaje de Jorge Covarrubias del semanario Proceso en su edición local (13/10/2012) informa que, “según el Centro de Reflexión y Acción Laboral (CEREAL), el 40 por ciento de los trabajadores jaliscienses están subcontratados por agencias de outsourcing y afiliados mañosamente a sindicatos corporativos priistas. De esta manera sus derechos quedan en manos de los patrones y sus beneficios se recortan para incrementar las ganancias de los dirigentes gremiales, los políticos y los industriales. Las agencias de colocación no se conforman con subcontratar a los empleados para eliminar el pago de prestaciones de ley, sino que además los afilian sin su consentimiento a organizaciones corporativistas del PRI, como la Confederación de Trabajadores de México (CTM) y la Confederación Regional Obrera Mexicana (CROM).

“Jorge Barajas, director del Cereal, señala que los descuentos por aportaciones sindicales no aparecen en la nómina, por lo que el trabajador no se da por enterado. Explica que son dos razones por las que las agencias de colocación establecen pacto con los sindicatos corporativistas: la primera es que le dan la titularidad del contrato colectivo para proteger a la empresa de la eventual

aparición de un verdadero sindicato, y la segunda es que si un trabajador tiene una queja, cuando vaya con el representante gremial a interponerla, éste en lugar de apoyarlo lo delatará para que sea despedido. Paul Aguirre Ochoa, representante legal del Cereal, expone que son suficientes 10 mil pesos y una asociación de dos personas para constituir una agencia, debido a la flexibilidad de la Ley de Sociedades Mercantiles. El surgimiento de nuevas agencias es motivado por los más de 50 millones de pesos mensuales que representa el mercado del outsourcing. Dice que su evasión fiscal es impresionante, pues ‘se joden al IMSS, se joden a Hacienda y se joden a las industrias manufactureras’ con el pago de impuestos”. Pero principalmente se joden a los trabajadores. Los empresarios voraces y socios se joden, pues, a todo el mundo, y todo el mundo sale perjudicado menos ellos, sin duda.

#### **7.4 Condiciones laborales no satisfactorias y depresión**

Para Horacio (2002) la mayoría de las personas el trabajo les aporta una estructura en su vida diaria y la oportunidad para hacer amigos, así como en una forma de aumentar su autoestima y su sentido de competencia. Para la inmensa mayoría de la gente un trabajo fijo y bien pagado puede ser de gran beneficio reduciendo el riesgo de depresión y generándoles felicidad. No resulta por tanto sorprendente que aquellos que se han quedado parados recientemente o que llevan muchos meses sin trabajo presenten un mayor riesgo de desarrollar una enfermedad.

Trabajar, por tanto, tiene un gran impacto beneficioso sobre la salud mental, aunque existen algunas circunstancias en las que la situación no es exactamente así. Aunque no está claro que unas condiciones laborales adversas puedan directamente causar una enfermedad depresiva, lo que si parece cierto es que una presión y un estrés excesivos en el trabajo pueden combinarse con otros



problemas del paciente, tales como la presencia de dificultades en casa o de acontecimientos vitales adversos recientes, y contribuir al desarrollo de una depresión.

La información disponible nos permite afirmar que cierto tipo de trabajos se asocia con un aumento del riesgo de insatisfacción laboral y de estrés. Unas condiciones laborales inadecuadas, tales como oficinas con un espacio físico reducido y un ambiente congestionado, las fábricas ruidosas, y las tiendas calurosas y mal ventiladas pueden contribuir a la aparición de estrés y tensión.

Algunos aspectos del propio trabajo pueden ser importantes. La competitividad, la insolidaridad, el individualismo siempre en busca del éxito personal, el “querer ser más” o “tener más” que el compañero que tienes al lado produce enorme gasto psicológico, aquellos trabajos en los que un empleado se siente con pocas oportunidades para utilizar sus conocimientos, habilidades o destrezas, o los trabajos que son repetitivos o rutinarios, parecen particularmente propensos para dar lugar a insatisfacción laboral y baja autoestima. La incertidumbre sobre si se desarrolla adecuadamente el trabajo, o sobre cambios futuros en el empleo, puede dar lugar a sentimientos de preocupación y tensión. Los jefes difíciles que intimidan y critican continuamente a sus empleados empeoraran depresión que los que cualquier sentimiento de inseguridad existente en los mismos.

Los empleados que consideran que no pueden opinar sobre la forma en que su trabajo está organizado o que piensan que las decisiones son impuestas desde arriba estarán predispuestos a la frustración. La introducción de sistemas informáticos tiene efectos beneficiosos en la eficiencia de las empresas al ahorrar considerable cantidad de tiempo, pero, al mismo tiempo, conlleva más presión para la realización de los trabajos y demanda decisiones más rápidas, que pueden dar lugar a estrés entre los empleados. La informatización de las empresas también tiene consecuencias de gran alcance en la forma en que estas han sido

estructuradas, lo cual puede en sí mismo afectar a la gente que trabaja en las mismas.

## **CAPITULO 8**

### **CASO PRÁCTICO**

#### **8.1 Trabajo de campo y resultados**

En éste capítulo se analizarán los resultados que arrojaron las entrevistas que se realizaron a 14 personas contratadas por outsourcing. Básicamente existen dos enfoques para el estudio de éste caso práctico: enfoque deductivo y enfoque inductivo. Para esta tesis fue elegido el enfoque deductivo, el cual nos permite desarrollar la investigación partiendo de lo general a lo particular, es decir, desde la revisión bibliográfica hasta la observación que es el trabajo de campo.

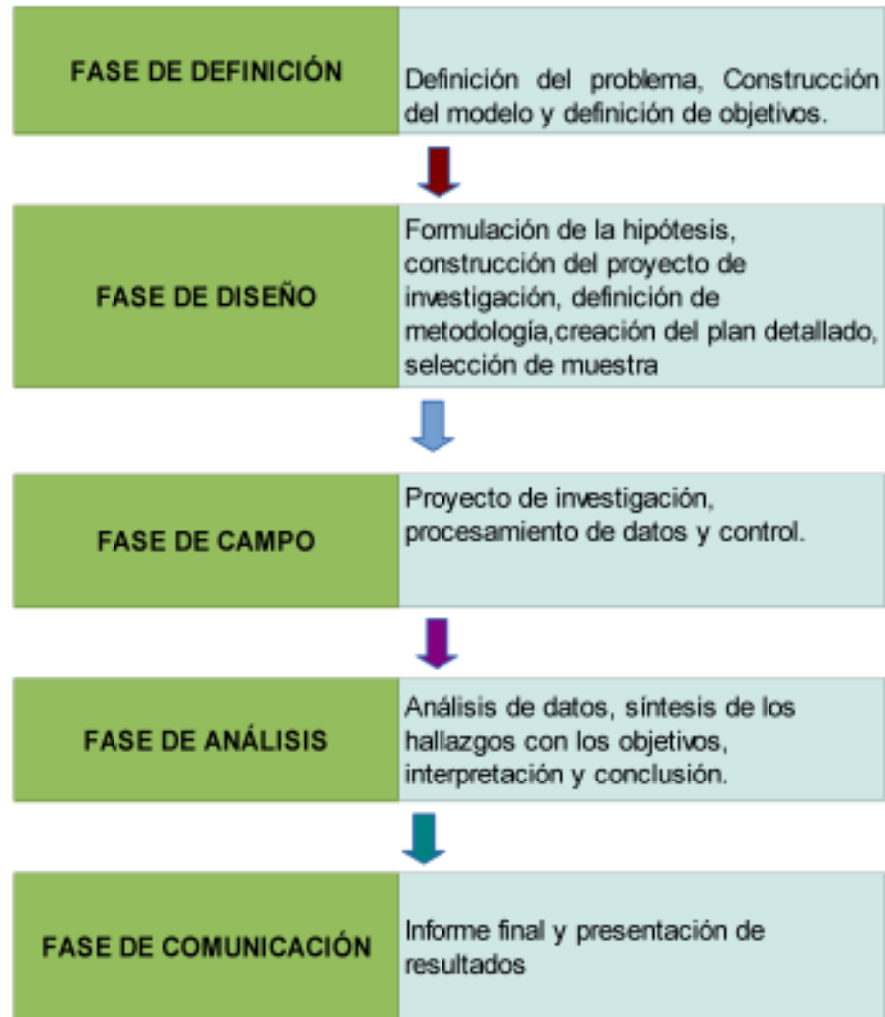
La razón por la cual escogí el enfoque deductivo para probar la hipótesis de la tesis, se fundamenta en las bases sobre las cuales fueron formuladas que son experiencias de otras personas y las experiencias personales.

#### **8.2 Fases del diseño e investigación**

El trabajo de campo de ésta tesis tiene los siguientes objetivos:

Determinar si existe una problemática en el comportamiento psicológico de los trabajadores que han sido o fueron contratados por outsourcing.

## PASOS DE LA METODOLOGÍA



### 8.3 Mapa conceptual de las formas de dirigir el trabajo de campo



Los factores para elegir el análisis del mercado están asociados a la disponibilidad de tiempo que tienen los entrevistados o la muestra para contestarlo, ya que a la mayoría se le presentan problemas de tiempo y prefieren sea vía correo electrónico. También es importante evidenciar la experiencia propia acerca del tema.

Por otro lado, la entrevista personal con preguntas abiertas, permite tener más información a detalle y puntos de vista diferentes, lo que nos lleva a que forme parte de una investigación cualitativa.

## **8.4 Diseño de las preguntas para la entrevista**

El diseño del estudio involucra la elaboración de preguntas y el método de análisis de datos. La entrevista está elaborada con preguntas abiertas y otras muy particulares que indican la edad, sexo, antigüedad y área o puesto que desempeñan.

Las preguntas generales permiten abrir la entrevista y establecer el panorama con amplia información para su análisis posteriormente.

## **8.5 Estructura de la entrevista**

CATEGORÍA	OBJETIVO	PREGUNTAS
Introducción	Administrar datos	A.-¿Cuál es su ocupación? Describa la ocupación que desempeña o desempeñó en su puesto B.- ¿Cuál es o fue su categoría laboral? Cargo en la empresa 1.- Sexo: 2.- Edad Situación Laboral: C.- ¿Qué tipo de horario tiene en el trabajo? D.- ¿Cuál es la antigüedad en la empresa?
Preguntas medulares	Determinar el nivel de aceptación y opiniones acerca de la situación emocional y psicológica	1.5 ¿Qué aspectos considera que afectan su eficiente desempeño en la institución? 1.6 ¿Cuáles cree que son las causas laborales que podrán generar carga emocional durante sus labores? 2.1 ¿Cuál es el aspecto más importante que debe priorizar la institución para un ambiente agradable? 2.2 ¿Qué efectos psicológicos le ocasionaron el haber trabajado en esta empresa bajo esos términos?
Preguntas generales	Analizar los factores positivos que le motiven al trabajador para seguir adelante en su trabajo	3.1 Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo son: 3.2 Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que destaca son: 3.3 Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gusta son: 1.7 ¿Cuáles son los aspectos que lo motivan a realizar su trabajo? 3.6 Las oportunidades de formación que le ofrecen son:
	Determinar la aceptación de factores como salario, instalaciones, relaciones personales e igualdad durante su trabajo, por parte de su jefe.	3.4 El salario que percibe lo considera: 3.5 La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo es: 3.7 Las relaciones con los superiores son: 3.8 Las relaciones con los compañeros de trabajo son: 3.9 La supervisión que ejercen sobre usted es: 2.- ¿Cómo calificaría el desempeño laboral y su impacto durante este trabajo? 3.10 La proximidad y frecuencia con que es supervisado es: 3.11 La forma en que sus supervisores juzgan su tarea es: 3.12 La igualdad y justicia de trato que percibe sobre la empresa: 3.13 El apoyo que percibe de sus superiores es: 3.14 Su participación en las decisiones de su departamento o sección: 3.15 Su participación dentro de los grupos de trabajo es: 3.16 El grado en que la empresa que lo ha contratado cumplen con el convenio y disposiciones laborales: 3.17 La forma es que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales es: 3.18 ¿Cómo se ha sentido trabajando en la empresa?
	Conocer la opinión sobre la motivación y el reconocimiento que recibe por parte de la empresa a la que presta sus servicios	3.19 ¿Conoce la historia y trayectoria de la empresa? 3.20 ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas? 3.21 ¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla? 3.22 El nombre de la empresa y su posición en el sector, ¿Es gratificante para usted? 3.23 ¿Las condiciones salariales son buenas? 3.24 ¿Cómo califica la relación con sus compañeros? 3.25 ¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo? 3.26 ¿Se siente parte de la empresa? 3.27 ¿Se siente parte de su equipo de trabajo? 3.28 ¿Conoce las tareas que desempeñas las otras áreas de la empresa? 3.29 ¿Se siente orgulloso de la empresa donde trabaja?
Preguntas cierre	Analizar la opinión acerca de la formación que le aporta la empresa y la información que le proporciona para realizar sus actividades	3.30 ¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo? 3.31 ¿Cuando necesita información necesaria, ha sido satisfecha? 3.32 Cuando se implantan nuevos mecanismos de implantación en su área ¿Es tomado en cuenta? 3.33 La empresa le proporciona oportunidades de desarrollo profesional? 3.34 ¿Recibe o recibió cursos de capacitación por parte de la empresa donde labora? Por último, describa abiertamente, ¿Qué aspectos cree que la empresa que contrata outsourcing debe tomar en cuenta

## 8.6 Método de medición

Los métodos facilitan el proceso de tratamiento de los datos, su análisis e interpretación, para ello se requiere traducir los datos en variables o códigos clave, los cuales son unidades para tomar diferentes valores.

Debido a que la entrevista es de carácter cualitativo y se refiere a un análisis de percepciones, el método de medición consiste en la interpretación de las reacciones de los entrevistados al comentarles que la entrevista tenía que ser personalmente y en audio, de esta manera se establecen una variable importante detectada:

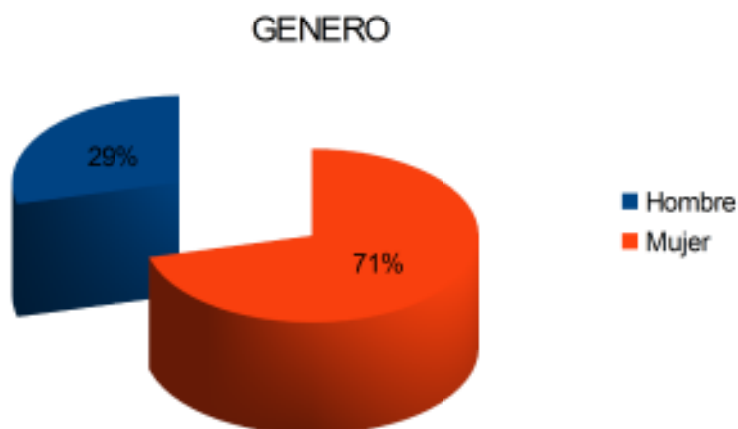
				
CRITERIO				
Participante	Respuesta por parte del entrevistado	Aversión	Indiferencia	Interés
1	Me da pena personalmente	X		
2	No tengo tiempo		X	
3	Prefiero por mail			X
4	Me da pena decir lo que siento	X		
5	No me gusta por audio	X		
6	Por tiempo prefiero por mail			X
7	Para mas comodidad por mail			X
8	Es mejor por mail para inspirarme			X
9	Me da pena en persona	X		
10	Me da pena	X		
11	La tecnologia es por mail			X
12	No tengo tiempo para que sea personalmente		X	
13	Prefiero por mail			X
14	Me da pena	X		
<b>TOTALES</b>		<b>6</b>	<b>2</b>	<b>6</b>



Como se muestra en la tabla anterior: el 43% del total de la muestra al momento de pedirles si me podían dar un tiempo para realizar la entrevista personalmente por audio, se mostraron con aversión donde respondían que les daba pena. Otro 43% se mostró con interés pero preferían vía mail para más comodidad y el resto 14% era indiferente y aunque si me respondió por mail, yo percibía que les molestaba el hecho que yo pudiera preguntarles ese tipo de experiencias que pasaron o están pasando en la empresa donde trabajaron bajo el esquema del outsourcing.

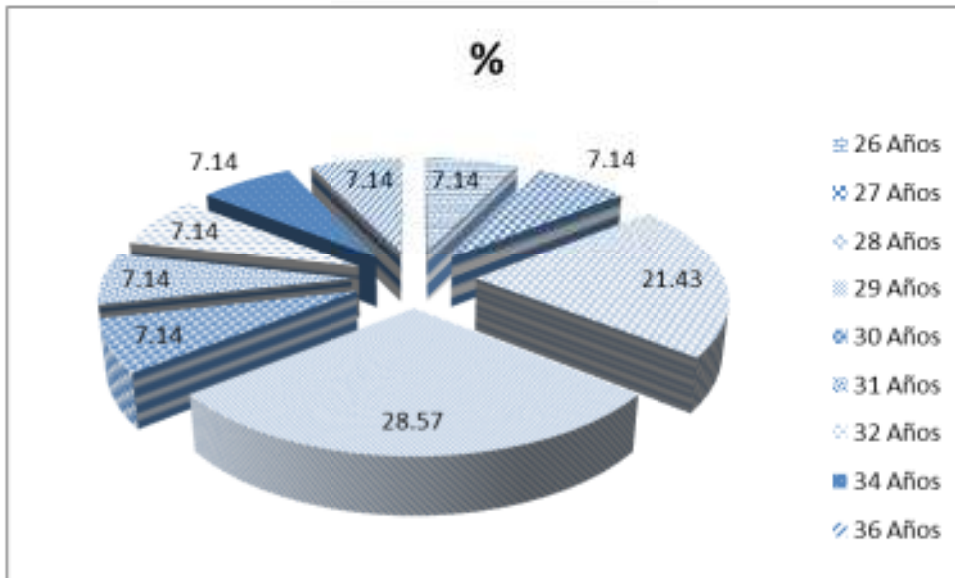
## 8.7 Resultados de la investigación

### 8.7.1 Resultados Cuantitativos



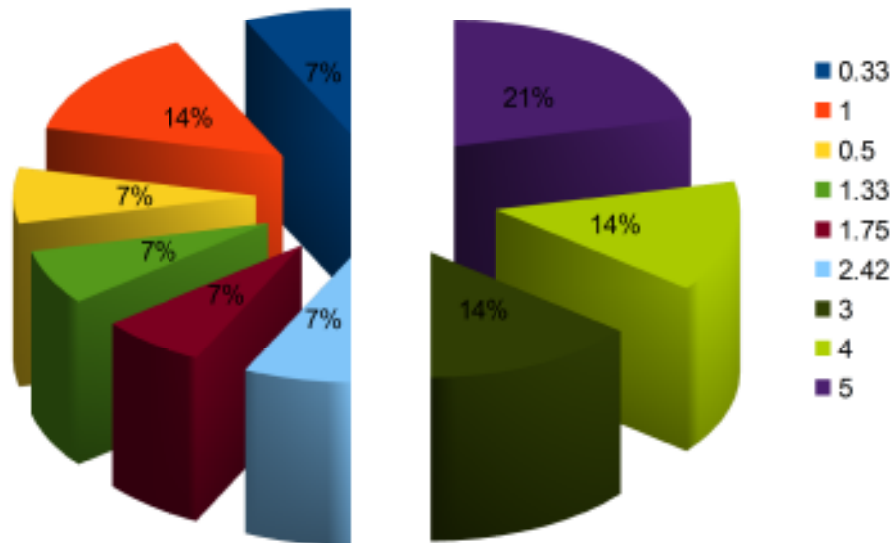
Hombre	29%
Mujer	71%

### EDAD



Edad	%
26 Años	7.14
27 Años	7.14
28 Años	21.43
29 Años	28.57
30 Años	7.14
31 Años	7.14
32 Años	7.14
34 Años	7.14
36 Años	7.14
	<b>99.98</b>

## ANTIGÜEDAD



Antigüedad años	%
0.33	7.14
1	14.29
0.5	7.14
1.33	7.14
1.75	7.14
2.42	7.14
3	14.29
4	14.29
5	21.43

100.00

En los resultados de los puestos que ocupan los entrevistados se observa que las personas contratadas van del rango desde un archivista hasta un supervisor de obra, lo cual nos da a entender que las empresas contratan para cualquier puesto sin importar el nivel de estudios.

## **8.7.2 Informe Final Resultados Cualitativos (Códigos)**

### **SUPERVISIÓN**

#### **INFORME DE RESULTADOS**

Éste código nos habla de la supervisión que se ejerce por parte del jefe al trabajador, uno de los entrevistados respondieron que se le dan instrucciones de manera independiente y no los tienen vigilados constantemente, lo cual, a mi criterio es ideal para trabajar sin presión. Comenta un participante “Es poca, en general se dan instrucciones y las desarrollo de manera independiente”. Respecto a mi opinión, la supervisión que me ejercían era excesiva, como responde otro más señalando: “En exceso, a las personas que no son de nómina les ejercen más presión para acelerar el trabajo”.

# FIGURAS

Figura 1. Supervisión

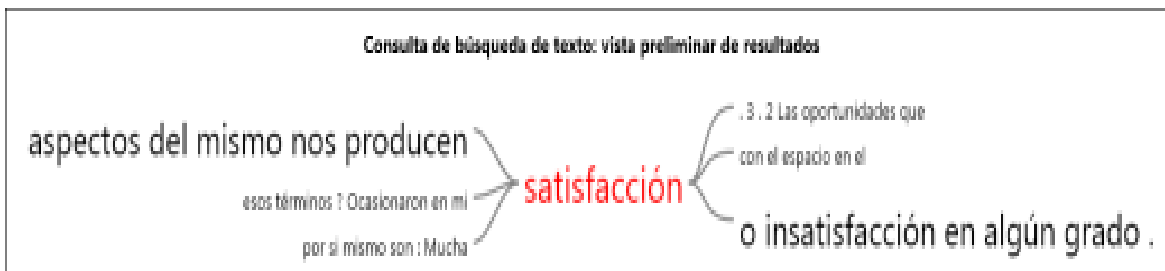


Ésta figura extraída desde el programa Nvivo10, muestra los resultados resumidos de las opiniones de los entrevistados, donde comentan la medida en que los supervisan en sus labores, ya sea por jefes directos o personal que coordina sus áreas.

## SATISFACCIONES

Otro código importante dentro de la entrevista son las satisfacciones que encontramos en el trabajo, a la mayoría les satisface tener sueldos competitivos y sentirse parte de la empresa, ser reconocido y realizar trabajos interesantes para que les genere bienestar y un nuevo reto para alcanzar los objetivos que se plantean. Importante otro punto de vista de un entrevistado: “Logro de metas, relaciones personales agradables, medición de resultados”. En mi opinión se debe tomar mucho en cuenta que para motivar a un trabajador deben primero sentirse satisfechos. Otra respuesta que me respondieron y me pareció interesante es: “Desarrollo profesional, sentirme útil y formar parte de la empresa”.

## Figura 2. Satisfacción

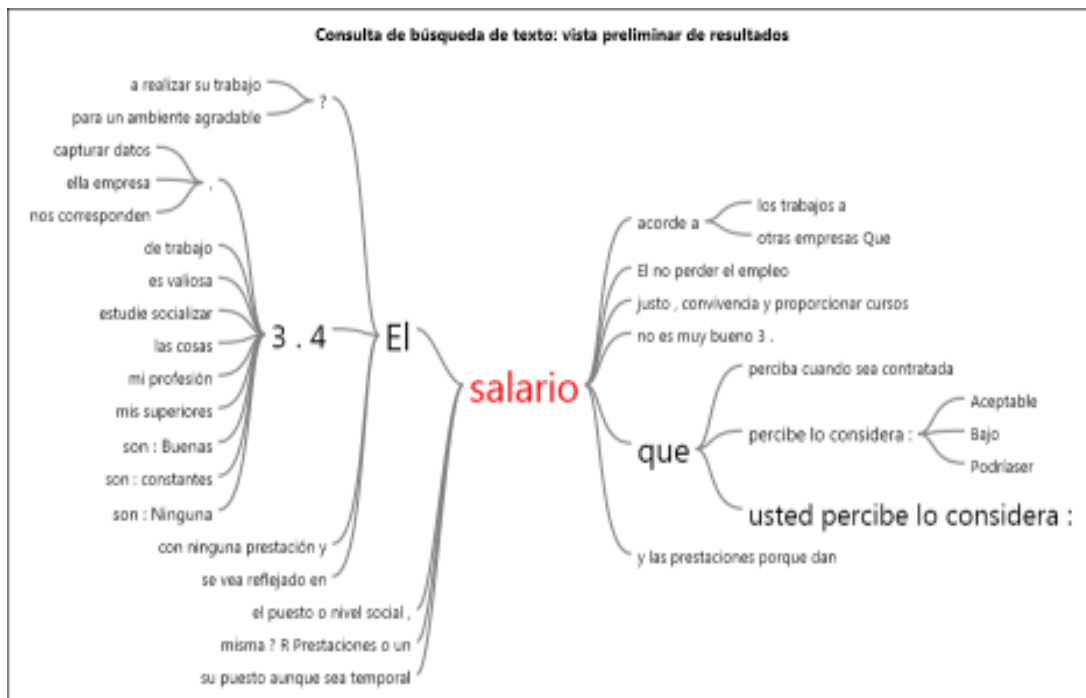


La figura anterior refleja las opiniones de los entrevistados, donde nos comentan que para sentirse satisfechos necesitan que les brinden oportunidades, ser tomados en cuenta y realizar trabajos por sí mismos.

## SALARIO

Éste código, que en mi opinión uno de los más importantes, se observa que la mayoría opina que su sueldo es mal pagado, quiere decir que no están conformes con su remuneración. Como experiencia propia puedo decir que las personas contratadas por outsourcing se les paga menos que a los de base, lo cual genera inconformidad. Como lo menciona un participante: “Lo considero estándar, pues los salarios son insuficientes para lo que cuestan las cosas y el pago de impuestos también hace que no rinda bastante lo que se gana. Otro responde: “Bajo, a diferencia de las personas que tienen base”.

**Figura 3. Salario**



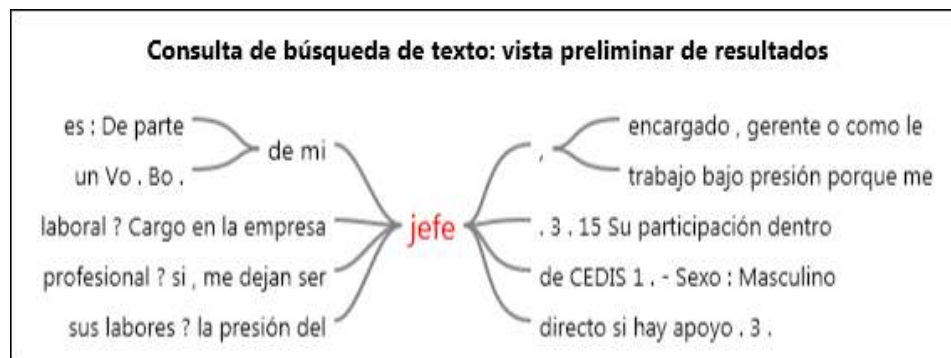
La figura anterior nos muestra las relaciones de frases que se obtuvieron de los resultados con la palabra salario, podemos ver que algunos comentan que no cuentan con ninguna prestación, otros si aceptan la remuneración y para el resto es muy bajo el sueldo.

### **RELACION CON MI JEFE**

Lo necesario y recomendable para vivir una experiencia agradable en el trabajo es llevar una buena relación con tu jefe, de lo contrario, se convierte en una carga emocional y puede ocasionar inestabilidad y choque entre ambos. En este caso existen distintas respuestas, algunos comentan que llevan buenas relaciones, otros regulares y malas debido al favoritismo que se maneja. Yo apporto mi experiencia y el trato que me brindaron fue muy malo. Me parece interesante una

respuesta que hizo un participante: “Mala, porque nunca recibí apoyo para un desarrollo profesional dentro de la empresa, existía favoritismo entre jefe y trabajadores, discriminación por no ser parte de la empresa”. Pero todo depende la empresa y el jefe que tenemos a nuestro mando, por ejemplo, otro entrevistado, comenta algo que sería ideal se cumpliera: “Eran necesariamente laborales, a los superiores la mayoría de las veces les interesa que se cumpla el trabajo y ya”.

**Figura 4. Relación con mi jefe**



Ésta figura muestra la relación de la palabra jefe y las vincula con las respuestas obtenidas mediante la aplicación de la entrevista. El resumen nos refleja variantes desde trato bueno a malo.

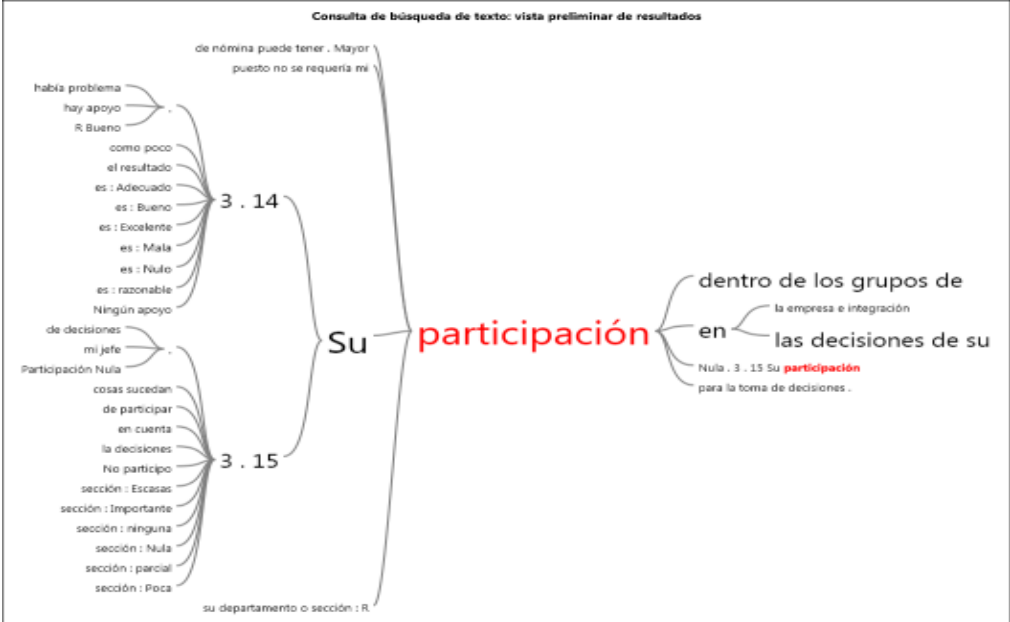
## PARTICIPACION

El código anterior es un aspecto importante que deberían de tomar en cuenta las empresas para trabajadores en general. Me pareció interesante una aportación de un participante que comenta:” Por mi puesto no se requería mi participación para la toma de decisiones”. En mi opinión y experiencia creo que dependiendo de los



puestos siempre deben incluir a los trabajadores a participar equitativamente. Otros mencionaron que: No tengo participación en las decisiones”. Para algunas personas es nula, o no las toman en cuenta, esto, debido a que no forman parte de la empresa, creen que no es necesario su punto de vista. Otros comentan que participan regular o suficiente. En general, la idea sería hacer participar al trabajador en las actividades que se realicen para que no perjudiquen su estado emocional.

**Figura 5. Participación**



El concepto participación que se muestra en la figura anterior está muy señalado en la relación con las demás respuestas, lo cual, hace que forme parte de lo esencial en el tema.

## PARTE DE LA EMPRESA

Sobre el código de sentirse parte de la empresa, varios entrevistados opinan negativamente, esto es debido al trato diferente que se hace entre empleados que no tienen base y empleados que cuentan con su base. Un ejemplo de respuesta es la siguiente: "En algunos momentos". Lo cual, quiere decir que se encuentran en desestabilidad laboral, causado por las experiencias que viven y las injusticias que se ejercen sobre ellos. Por experiencia personal comento que me tocó vivir la sensación de sentirme fuera de.. ya que no me involucraban en actividades o cursos y eso me hace sentir mal. La mayoría comentaron: "No".

**Figura 6. Parte de la empresa**

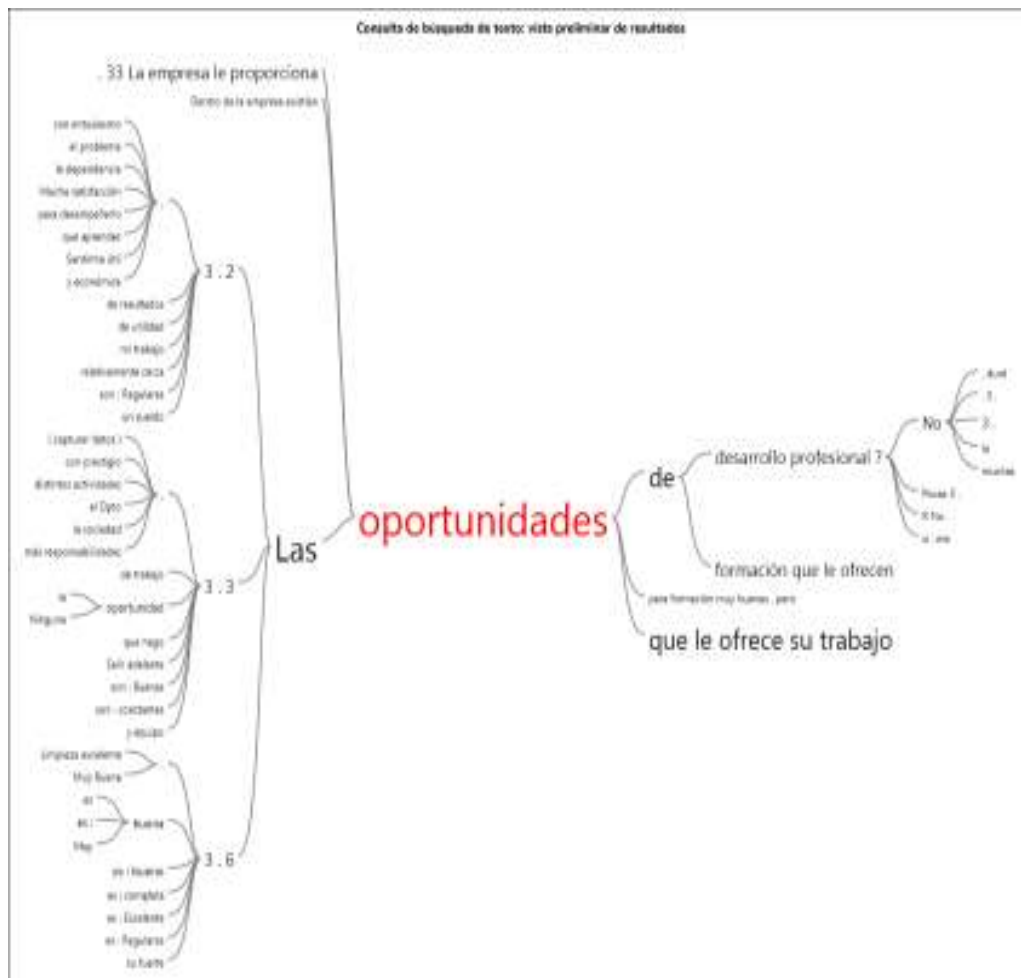


Por medio de la figura anterior se vinculan varias frases que respondieron los entrevistados, el sentirte parte de la empresa es un factor positivo para estar motivado y genera seguridad.

## **OPORTUNIDADES**

Este código nos maneja las oportunidades que brinda la empresa al trabajador, en general, los entrevistados contestaron que son pocas o nulas, otros comentan que los apoyan mediante asistencia a conferencia y aprendizajes diversos. Como responde un participante: “Están limitadas a la variabilidad de las actividades que se realicen en el departamento”, o bien, señala otro: “Nos ofrecían ciertos cursos, mínimos a diferencia de las personas en base”. Respecto a mi opinión, es poca la participación que tienes cuando estás contratado por outsourcing, debido a que toman en cuenta más al personal que sí es parte de la empresa.

**Figura 7. Oportunidades**



En la figura 7 se muestra la relación de la palabra oportunidades con los demás códigos, donde se obtuvieron que en la mayoría, no reciben participación en el desarrollo profesional, incluye cursos de capacitación e integración a otros que son parte de la formación del trabajador.

## MOTIVACIÓN

Como ya se mencionó en uno de los capítulos de la tesis, la motivación es un factor primordial que no debe faltar en las empresas. En éste código nos mencionaron lo siguiente: “Me motivaría que propicien actividades que involucren a toda la empresa”. Algunos entrevistados comentan que el sueldo es su principal motivación para que sigan en la empresa, otros comentan que sería importante que los reconozcan, y en la ramificación anterior, se vinculan la motivación con el reconocimiento. Además, otros mencionan: “Me gustaría que hubiera un buen ambiente laboral y cordial, respetuoso con los compañeros de trabajo”. A experiencia propia, siempre me faltó motivación, en ocasiones el trato no era adecuado y la forma de dirigirse con palabras tono fuerte o altanerías.

**Figura 8. Motivación**



La figura 8 permite identificar la relación de motivación con otras variables, por ejemplo en las respuestas comentaron que el reconocimiento genera motivación

## **LO IDEAL**

El código anterior analiza lo que se desea por parte de los trabajadores, es decir, lo ideal para que la situación fuera distinta. Un participante menciona: “Ser honestos con el pago de sueldos a las personas contratadas por outsourcing, ya que el trabajo que se realiza es el mismo y varía mucho el monto pagado, tomar en cuenta las capacitaciones y nivelar el trato, el hecho de no formar parte de una misma empresa, no quiere decir que seamos diferentes”. Los entrevistados mencionaron en general que sería ideal que se aplicara la igualdad y justicia, salarios nivelados, capacitaciones para todos sin excepciones, reconocimiento, que se tomen en cuenta, respeto, honestidad, prestaciones que la ley marca.

Figura 9. Lo ideal



La figura 9 identifica las claves que nos llevan a entender los aspectos positivos que se requieren para que el trabajador estuviera conforme con su trabajo, a pesar de no ser contratado por la empresa, donde resalta la relación buen trato e igualdad y justicia para todos en general.



## JORNADA

El total de los entrevistados son o fueron contratados por jornada completa.

## IGUALDAD Y JUSTICIA

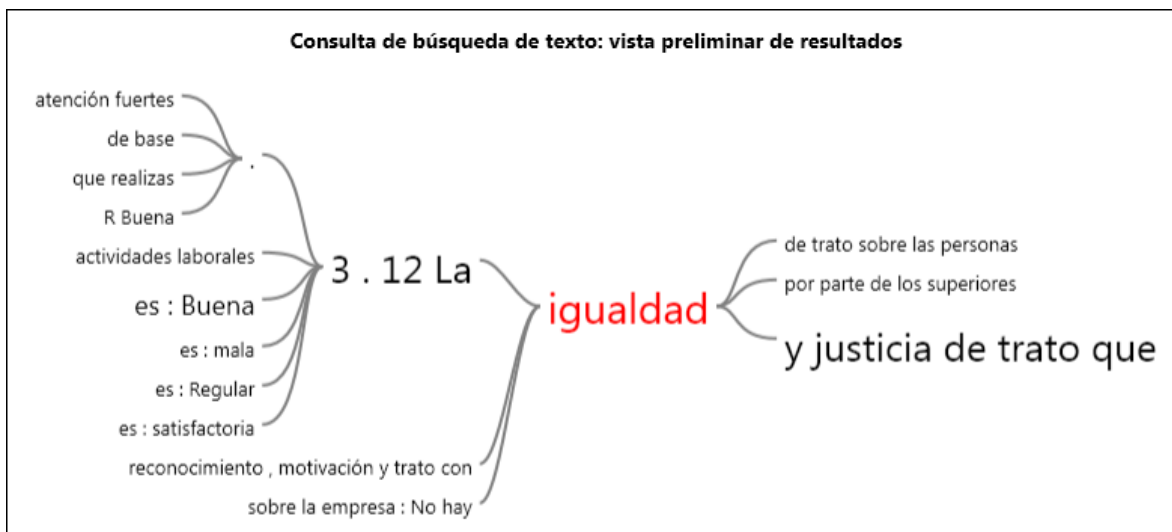
Al analizar las respuestas obtenidas, me di cuenta que hablan mucho de tratar igual a todos los trabajadores y otorgarles las mismas prestaciones. Como ejemplo ponemos la respuesta de un participante: “Pido trato equitativo con todos los trabajadores, no importando el puesto o nivel social, quiero un salario justo”. Piden justicia en trato y que no existan favoritismos. Aunque en la vida real eso es algo común, tratan al trabajador externo como un desconocido, sin importar lo que sienta o piensa. Como lo menciona otro participante: “Que compensen las prestaciones y que exista integración igual para todos”.

**Figura 10. Favoritismo**



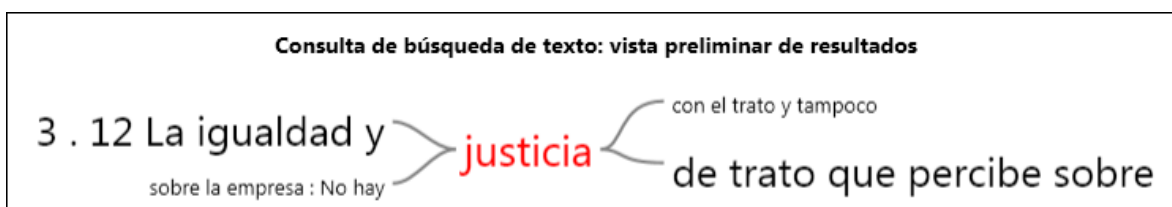
La figura 10, refleja un concepto muy repetitivo en las respuestas obtenidas, el favoritismo es una palabra clave que se repitió constantemente.

### Figura 11. Igualdad



Otro concepto que se muestra en a figura 11 es la igualdad, y se relaciona con la justicia en el trato igual para todos.

### Figura 12. Justicia

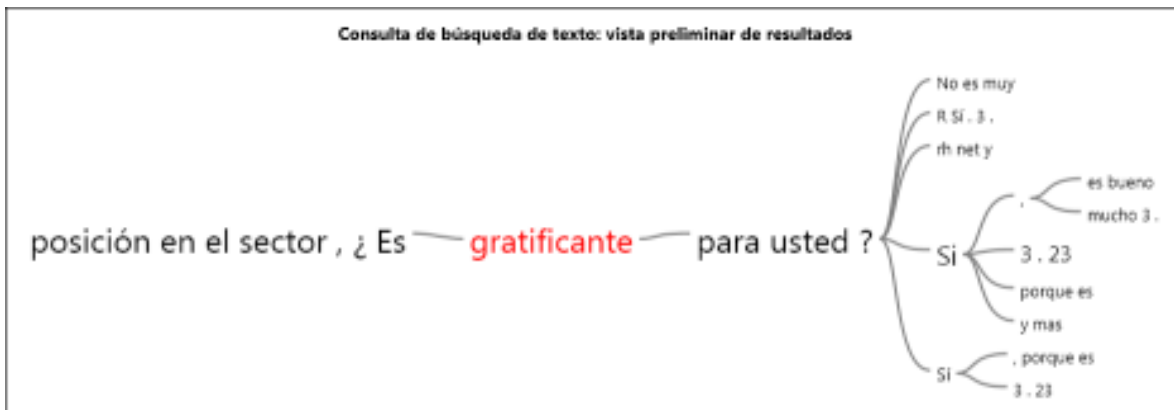


La figura 12 mostrando el concepto justicia, es un factor principal que se mencionaba constantemente, donde piden igualdad en el trato y justicia.

## GRATIFICANTE NOMBRE DE LA EMPRESA

A pesar de la experiencia que tenemos que llevar cuando somos contratados por outsourcing, sientes que es gratificante el formar parte de la empresa a la que prestas tus servicios. En lo particular, me sentía muy orgullosa de pertenecer a una empresa reconocida mundialmente y era algo que me motivaba. Los participantes comenta: “Si, mucho”, “ Sí, porque es una empresa reconocida”.

**Figura 13. Gratificante**



En la figura 13 se codifica gratificante resumiendo la frase: Es gratificante para usted laborar en la empresa donde presta sus servicios? ... por lo que se ramifica de la forma anterior.

## FORMA EN QUE JUZGAN SU TAREA

Un punto importante es evaluar la forma en que el jefe juzga las actividades que realizar. Es decir, qué tal le parece tu trabajo? Como menciona un participante: "Mala, no reconocen el trabajo realizado ni el desempeño con el que se realizan las actividades laborales". Unos opinan que es buena, otros que estricta y a otros no se le reconoce el esfuerzo que hacen en su trabajo. Considero como trabajadores externos, por mínimo deben respetar y juzgar las tareas positivamente.

**Figura 14. Forma en que juzgan su tarea**



La figura anterior muestra las respuestas sobre la forma en que las personas califican o juzgan su tarea, que en la mayoría son muy estrictas.

## EFFECTOS PSICOLOGICOS

Las respuestas que forman la parte medular de la tesis, se encuentran en este ramo de los efectos psicológicos, la angustia, miedo, depresión, tristeza, inseguridad, ansiedad, frustración, estrés, fueron los resultados de los cuestionarios. Todos tienen relación, porque se desencadena un factor y trae como consecuencia los demás, por ejemplo, comentan: “ Me sentía deprimida un tiempo cuando hacían mucha diferencia entre empleados, lo cual me ocasionó estrés y a la vez desánimo”. Otro comenta: “Me generó miedo, ansiedad, desequilibrio emocional, me daba pena decir que no tenía base en el trabajo”. Otros mencionaron: “ En ocasiones sentirme no valorada y decepcionada por no lograr subir a nómina, a pesar de los esfuerzos realizados por cumplir mis funciones, hubo veces que me sentía deprimida y con bajos ánimos debido a que no me sentía parte de la empresa”.

### Figura 15. Angustia



En la figura 15 se obtiene como resultado la relación de varios aspectos negativos y dan como consecuencia la angustia, como por ejemplo, un entrevistado comenta que el estrés laboral le generaba ansiedad y angustia.

## Figura 16. Inseguridad



Otra relación es la que muestra la figura 16, donde se refleja que debido a la ansiedad, tristeza y depresión se generaba inseguridad.

## Figura 17. Tristeza



La tristeza, concepto que se muestra en la figura 17 viene como consecuencia de la inseguridad, miedo, e intranquilidad.

## Figura 18. Depresión



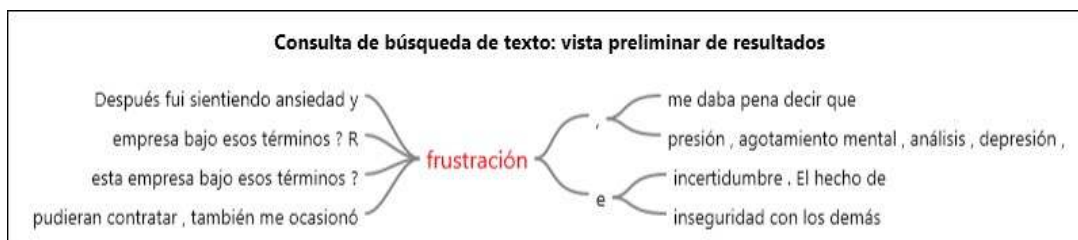
Y uno de los más significantes es la depresión, que es la etapa más difícil, es decir, una vez que experimentas los efectos anteriormente mencionados, como consecuencia se acerca la depresión.

## Figura 19. Ansiedad



Como resultado de los varios efectos que se mencionaron anteriormente como son la angustia, miedo, insatisfacción, desequilibrio emocional, inseguridad se genera un estado psicológico que es la ansiedad, como se muestra en la figura 19.

## Figura 20. Frustración



La figura anterior nos muestra las relaciones que tiene la frustración con otros sentimientos, ésta, nos dice se desenlaza a partir de la inseguridad e incertidumbre que sienten.

## Figura 21. Estrés



El estrés, es un factor muy mencionado en la vida laboral, como lo refleja la figura anterior, viene relacionado con el desánimo, depresión, desmotivación y tristeza.



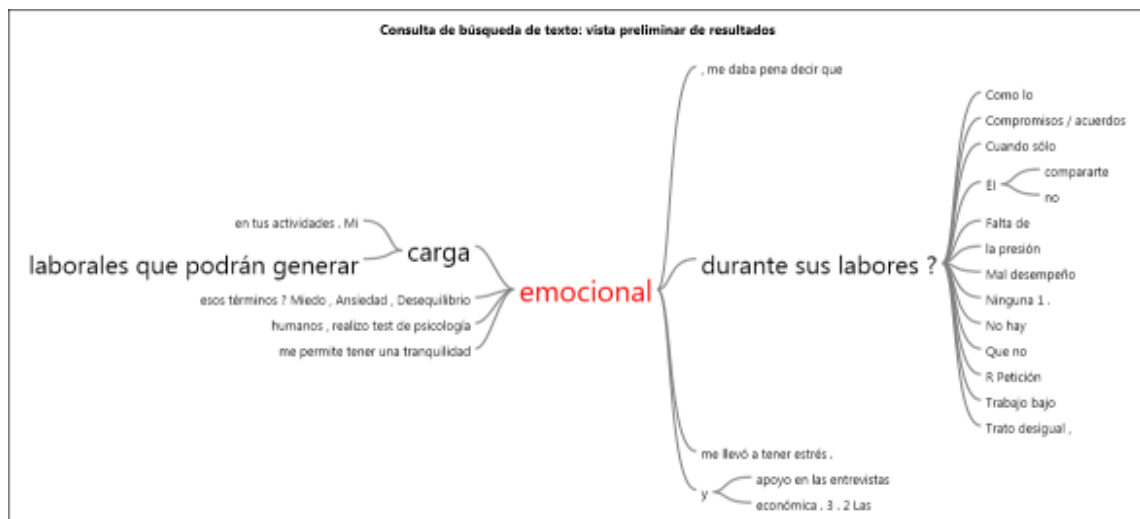
## CARGA EMOCIONAL

Muchas veces nuestra falta de motivación, nos impide triunfar en la vida, principalmente porque nos inhibe de actuar y persistir camino a nuestros sueños.

Y todo esto, se debe a que nos sentimos desmotivados de manera emocional. La motivación, si bien puede controlarse un poco a través de la racionalidad, es principalmente una cuestión emocional. Las cargas emocionales que mencionaron son: “ El hecho de no formar parte de una empresa”, “No hay trato equitativo con los trabajadores, sueldos no nivelados, favoritismos por amistad”.

Se pudo obtener que la carga emocional se genera desde que nos sentimos rechazados, saber que no nos tratan equitativamente, la inseguridad en el trabajo, la falta de motivación, relación con el jefe, falta de adaptación al equipo de trabajo.

Figura 22. Carga emocional

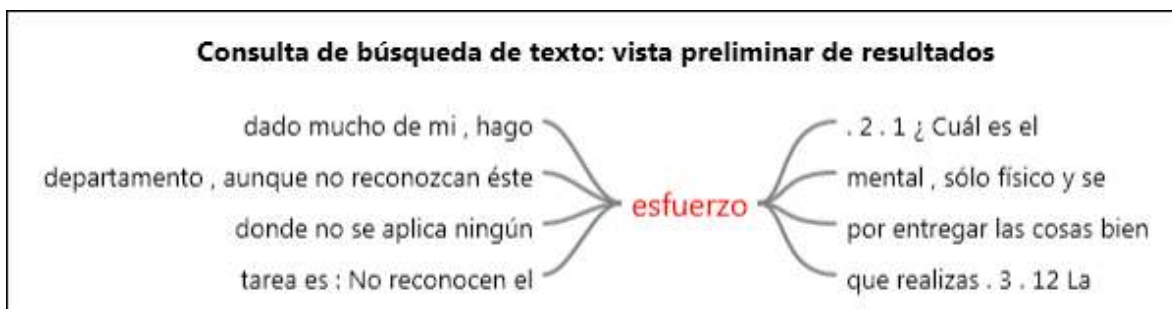


La figura nos muestra los aspectos que generan carga emocional en los trabajadores, por ejemplo, la presión, mal desempeño derivado de mala coordinación, trato diferente a los demás, son factores importantes que afectan nuestro entorno para poder llevar una vida saludable en cuanto a emociones.

### CALIFICACION DE MI DESEMPEÑO

La mayoría respondió que se esfuerzan mucho en realizar las actividades para poder agradar al jefe y así generar mejor expectativa y que sea tomado en cuenta. Como lo mencionan: “Aprendí mucho en mi estancia en este trabajo, me desenvolví en el área”. Otros mencionaron: “ Hago esfuerzo por entregar las cosas bien, a pesar que no lo reconozcan”.

**Figura 23. Esfuerzo**



La gráfica nos refleja que el esfuerzo es un factor importante y no es tomado en cuenta, lo cual ocasiona un desgaste físico y mental al momento que no son reconocidos.

## ASPECTOS QUE AFECTAN

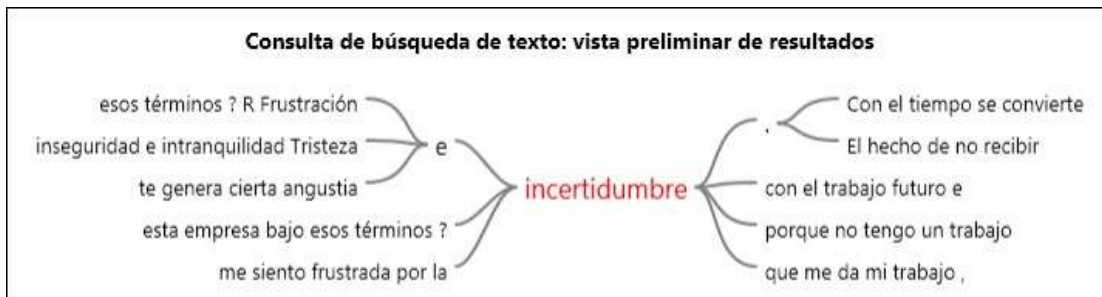
En la vida laboral nos encontramos con aspectos que afectan el buen desempeño que podemos dar a la empresa, éstos fueron comentados por los entrevistados y mencionan tal como: “ Me afectó la falta de comunicación por favoritismos”, “No me reconocen el esfuerzo, o motivan y el trato no es igual a los demás”. En mi opinión la discriminación es algo muy constante en este tipo de contrataciones, ya que, las personas contratadas por outsourcing, no perciben el mismo sueldo, trato. Otros temas importantes que sobresalieron fueron la incertidumbre y miedo, debido a que no saben con certeza si al día siguiente seguirán laborando en la empresa, lo cual les genera miedo.

**Figura 24. Discriminación**



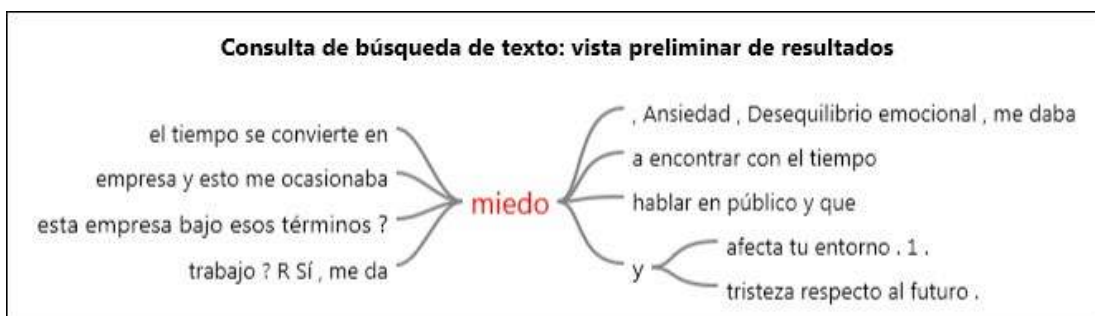
La discriminación, un factor que se muestra en la figura 23 es un aspecto emocional que mencionan los entrevistados y esto se genera debido a las diferencias que hacen con trabajadores que son parte de la empresa y los externos.

## Figura 25. Incertidumbre



Otro factor importante que nos muestra la figura anterior es la incertidumbre labora a veces puede ser larga, tanto que algunos no la soportan y renuncian, actitud frecuente que los que están a cargo de los despidos ya conocen y la aprovechan para ahorrarse la indemnización.

## Figura 26. Miedo



Las personas externas no toman decisiones porque tienen miedo a equivocarse y ser despididos.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Estamos ante un panorama preocupante que se vive en la vida real y aunque el derecho laboral se ocupa de la regulación jurídica como es el contrato de trabajo, no está al margen de la situación del trabajador independiente que desarrolla su labor en forma. No se respetan las leyes y realizan sus actividades de forma interna, lo cual, perjudica al trabajador.

En base a las entrevistas aplicadas puedo concluir que el outsourcing genera en los trabajadores efectos negativos en su vida emocional, psicológica, laboral y familiar. Los trabajadores llegan a sentirse más vulnerables al no contar con una estabilidad laboral, tienden a construir un contrato psicológico con compromisos de sí mismos que comprenden conductas perjudiciales para su vida laboral y familiar o la intención de hacer tareas adicionales como estrategias para tener la posibilidad de vincularse como empleados a la organización.

Se comprende que ésta herramienta busca minimizar costos y carga de trabajo, pero se ha olvidado de los efectos negativos que ocasiona el no respetar las leyes que están fundamentadas para éste tipo de contrataciones.

Sería importante que las empresas estudien a fondo las relaciones entre beneficio económico y perjuicio a trabajadores donde ponen en peligro la gestión humana y evidencian las diferencias entre los trabajadores al interior de la organización, como por ejemplo el uso de uniformes distintivos de las distintas modalidades de trabajo.

El outsourcing debe ser una herramienta para que todos los actores en una relación de trabajo subordinado o no, resulten ganadores tanto a nivel económico, profesional y personal.

El Outsourcing no debe ser visto sólo como una actividad que únicamente se sustenta en beneficios económicos sino que existen otros efectos orientados al fortalecimiento de la estrategia de una empresa, como es la concentración de la organización, dejando de lado actividades que no creen valor.

Si bien es cierto los aspectos cualitativos analizados son beneficiosos para la empresa en comparación con las desventajas obtenidas, éstas no logran compensar el impacto negativo obtenido en la evaluación económica. Por tanto concluimos que, bajo los criterios analizados, no se ha podido demostrar que exista una conveniencia para implantar el outsourcing y que resulten beneficiados empresa-trabajador.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alcover de la Hera, C. (1996). El componente implícito de las relaciones laborales. *El contrato psicológico*, 99-102.
- Almirall, P. (1993). Efectos negativos de las cargas de trabajo. La Habana, Cuba: Instituto de Medicina del trabajo.
- Almirall, P. (1996). Ergonomía, trabajo y salud. La Habana, Cuba: Instituto de Medicina del trabajo.
- Amant, K. (2010). Business Science. *Outsourcing: Concepts, methodologies, tools and applications*, 78-89.
- Barry, R. W. (2003). El *Manual de outsourcing* (pág. 59). Barcelona: Liperdúplex.
- Bensusán, G. (2007). ¿Problemas de diseño institucional o de implementación? En *La subcontratación laboral y sus consecuencias* (pág. 134). México, D.F.: UNAM.
- Busines, H. (1992). Strategic Sourcing. *To make or not to make*, 35-37.
- Cantera, B. y. (2009). El malestar en el empleo temporal involuntario. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 59-70.
- Castello, A. (2009). La subcontratación y las relaciones del trabajo. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, 53-87.
- Chiavenato. (2004). Administración de recursos humanos. Colombia: Mc Graw Hill.
- Coderch, P. (2004). *Fraude a la ley e interpretación de los negocios jurídicos*. Barcelona: Indret.
- Cortés, R. (1999). Legalidad del outsourcing del personal. *Revista de proyección humana*, 67-82.
- Davis, K. (1983). El comportamiento humano en el trabajo. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Dejours. (s.f.). El desgaste mental en el trabajo. Madrid: Modus laborandi.
- Enrique, P. V. (2006). Una interpretación del concepto de Outsourcing como herramienta de gestión. *Outsourcing*, 14.
- Fraser. (1977). La incidencia de la neurosis en el trabajo. *Revista Health Res*, 24-26.
- Fraser, R. (1977). La incidencia de la neurosis en el trabajo. London: Health Res.

- Gómez-Mejía (1998) Gestión de recursos humanos. Madrid: Prentice Hall
- González. (2005). Creando valor con la gente. *Un modelo para generar ventaja competitiva* (págs. 56-57). México, D.F.: Norma.
- Gracia, S. P. (2006). Revista Psicothema. *El estado del contrato psicológico y su relación con la salud psicológica de los empleados*, 18.
- Hera, A. d. (2002). El componente implícito de las relaciones laborales. En *El contrato psicológico* (págs. 45-48). España: Aljibe.
- Heywood, J. B. (2009). El Dilema del outsourcing . United Kingdom: Pearson.
- López, M. (1999). La desvinculación asistida de OPC y la continuidad en el empleo. *Revista de psicología vol. 16*, 1-13.
- Mark, D. B. (1996). *The economic of strategy*, 126.
- Martínez, F. (Revista pensando en psicología). El trabajo. *Trabajo y su relación con salud mental*, 65-66.
- Marx, K. (1993). *Manuscritos: Economía y Filosofía*. Barcelona: Altaya
- Méndez, S. (1999). ¿ Es posible la prestación de servicios fuera de la esfera laboral? *Revista Mexicana de Derecho Constitucional*, 37-42.
- Miranda, M. (1994). ABC: Nuevo trabajo. *La nueva era de las empresas del trabajo temporal*, 7.
- Mondragón, S. (2013). Tipos de subcontratación. <http://www.colosus.rhon.itam.mx>. México, D.F.
- Monte, G. (2006). Riesgos psicosociales y síndrome de quemarse por el trabajo (Burnout). *Investigación de Factores psicosociales, estrés y salud mental en el trabajo*, (págs. 12-14). Cuernavaca, Morelos.
- Moreno, D. E. (2008). El contrato de outsourcing. *Boletín Mexicano de Derecho comparado* 122, 770.
- Newtrom, K. y. (1999). Comportamiento Humano en el trabajo. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Othmer. (1996). El paciente difícil. *Dialéctica del contrato psicológico del sujero con su organización*, 45-49.
- Palma, S. (2011). Motivación y clima organizacional en personal de entidades universitarias. *Revista de investigación en psicología laboral*, 121-132.



- Pérez, M. (1999). Flexibilización Laboral del outsourcing. Santa Fé, Bogotá: Dike.
- R., J. W. (2010). Manual de outsourcing. En *Guía completa de externalización de actividades empresariales para ganar competitividad* (págs. 67-69). Barcelona: Gestion 2010.
- Rothery, L. R. (2004). Outsourcing en la subcontratación. México, D.F.: Limusa segunda edición.
- Sherman, A. et ál (1999). Administración de recursos humanos. México, D.F.:Thomson.
- Urrea, F. (2002). La utopía del mundo perfecto en el que todos son ganadores. En *Globalización y prácticas de flexibilización laboral en grandes empresas* (págs. 41-47). Madrid: Veltz.

## APÉNDICE 1 PORCENTAJES DE ACEPTACIÓN

Mondragón, S. (01 de Junio de 2006). Tipos de Subcontratación. Recuperado el 10 de Abril de 2013, de <http://www.colosus.rhon.itam.mx>

El outsourcing de las funciones financieras y contables de las empresas va a seguir creciendo según más del 70% de los altos directivos consultados por Accenture y Economist Intelligence Unit (EIU). El estudio –titulado “Outside upside: Finding focus through finance outsourcing” (“Hacia fuera y hacia arriba: Cómo encontrar la orientación a través del outsourcing del área de finanzas”)- analiza el índice de externalización de las funciones de finanzas y contabilidad a través de las respuestas de 236 directivos representantes de otras tantas empresas de diferentes sectores de Norteamérica, Latinoamérica, Europa y Asia.

El 30% externaliza su área financiera y contable, y el 65% de este porcentaje califica la práctica como satisfactoria (el 57%) o muy satisfactoria (8%). Además, y aunque los ahorros en los costes y el incremento de la productividad son los incentivos clave para los procesos de outsourcing, el estudio también revela que se está empleando cada vez más la externalización de finanzas y contabilidad como vía para la transformación empresarial.

Según el estudio, la función de finanzas y contabilidad que más frecuentemente se externaliza es la de nóminas, en un 27% de los casos. La elaboración de presupuestos y la previsión son las dos funciones del área de finanzas y contabilidad menos susceptibles de ser subcontratadas.

## APÉNDICE 2 OUTSOURCING ES UNA PRÁCTICA DESLEAL

Metrópolis • 27 Octubre 2010 - 6:46pm — Luis Alatorre

<http://www.milenio.com/cdb/doc/noticias2011/f093ccf4edf26d1cdb9c4181ba7789e3>

José Lorenzo Natera, miembro de la Academia Mexicana de Derecho del Trabajo y de la Previsión Social Delegación Durango afirmó que antes de regular este esquema deberían penalizarlo y sancionar empresas que lo practican.

Miembro de la Academia Mexicana de Derecho del Trabajo y de la Previsión Social Delegación Durango, el académico sostuvo que su rechazo está sustentado, ya que dicho esquema atenta contra las conquistas laborales por las que murieron miles de hombres y mujeres en la Revolución y que dieron paso a la justicia social plasmada en el Artículo 123 Constitucional.

Es erróneo regularlo. Lo que costo muchas vidas de mexicanos en la Revolución para que por fin se diera la Justicia Social en el Artículo 124, esto que pretenden hacer lo viene echando a la basura”, dijo.

Consideró que la práctica del outsourcing es una situación desleal de parte de las empresas, por lo que antes de ser regulada como lo pretenden los diputados priistas en su reforma, debe de ser penalizada.

“Coincido totalmente con el dirigente cetemista de Gómez Palacio, Hermilo de Jesús Peralta en el sentido que son ilegales, anticonstitucionales y su ejercicio simulado o abierto por parte de algunas empresas viene a generar una total falta de protección a los derechos de los trabajadores”, dijo.

Natera sostuvo que en este sentido es necesario reformar la Ley para efectos de que sean aplicadas sanciones de tipo penal para las empresas que las promuevan, como también para quien recurran a este servicio a través de agencias de colocación al ir en contra de la clase trabajadora.

“Que se establezca un tipo penal donde quien lleve a cabo esa práctica sea sujeto a un proceso penal, esto independientemente de que el Seguro Social y demás instancias con la materia pudieran fincarles los cargos que corresponden a la omisión de cuotas obrero- patronales correspondientes, así como de INFONAVIT y SAR”, dijo.

Incluso, mencionó que es una práctica indebida en muchas empresas de la Región Lagunera, particularmente aquellas donde hay capital extranjero e incluso en mismas dependencias de gobierno federal, lo cual es una burla a las conquistas laborales de México.

## **APÉNDICE 3 EL ESTRÉS LABORAL PUEDE CAUSAR ENFERMEDADES CARDIOVASCULARES EN MUJERES**

[http://www.infocop.es/view\\_article.asp?id=4130](http://www.infocop.es/view_article.asp?id=4130)

Infocop | 28/09/2012 5:00:00

Según datos de la Organización Mundial de la Salud (OMS), las enfermedades cardiovasculares (ECV) son la principal causa de muerte en todo el mundo. La OMS calcula que en 2004 murieron 17,3 millones de personas por ECV, que en 2030 morirán cerca de 23,6 millones por esta enfermedad y prevé que para ese año siga siendo la principal causa de mortandad.

Normalmente, las ECV se han considerado propias de personas mayores y de hombres. Sin embargo, los niños de hoy en día tienen más riesgo de padecerlas. De igual forma, se subestima el riesgo de ECV en mujeres, a pesar de que representan la mitad de los 17,3 millones de muertes anuales por esta causa.

Por esta razón, la Federación Mundial del Corazón -continuando con el lema del 2011, Un mundo, un hogar, un corazón- pretende que el año 2012 sea el año de la prevención de la ECV entre mujeres y niños.

Con motivo de este lema, Infocop considera de interés la publicación de una investigación llevada a cabo por el Brigham and Women's Hospital de Boston (Massachusetts), sobre estrés laboral como causa de problemas cardíacos en las mujeres.

El estudio, publicado en la revista PLoS One (revista científica internacional que publica artículos de investigación), pone de manifiesto que aquellas mujeres que tienen puestos de tra-

bajo estresantes tienen un 38% más de probabilidades de padecer ECV que aquellas que poseen puestos con un nivel de exigencia y responsabilidad más bajo.

Los investigadores han encontrado que las mujeres que desempeñan determinados puestos de trabajo (como profesionales de la salud, ejecutivas, profesoras y administradoras) tienen más riesgo de sufrir un problema cardiovascular tanto a corto como a largo plazo.

Paralelamente, se han estudiado los efectos de la inseguridad laboral. El "temor a perder el trabajo" se asocia a ciertos factores de riesgo de ECV como presión arterial alta, colesterol alto y obesidad, pero a diferencia de la tensión laboral no ha demostrado ser causa directa de ECV.

Esta investigación, aunque se centra específicamente en el colectivo femenino, muestra la importancia de abordar el estrés en el puesto de trabajo para mejorar la salud en general y prevenir las ECV en particular.

## **APÉNDICE 4 HISTORIA CLÍNICA**

OTHMER (1996), expone el caso de una paciente a quien el grado de distorsión cognitiva le impedía llevar a cabo exitosamente su trabajo, deteriorando la relación laboral de manera significativa. Cito textualmente:

Como empleada, la paciente se enfrentaba a un jefe que exigía rendimiento. Ella buscaba con verdaderas ansias atención y comprensión, no sólo las recompensas ganadas a pulso. Para ella, era mucho más importante sentirse apreciada y querida, que ser juzgada sólo en función de su rendimiento laboral. El jefe solía criticar su inconstancia, unas veces trabajaba más horas de las que correspondían y, en otras ocasiones, era incapaz de cumplir con un mínimo. Percibía a sus compañeros como fríos y distantes, porque le exigían cumplir con su trabajo. Sentía y decía que nadie la escuchaba" (1996, p121). Finalmente construyó una idea negativa de todo su contexto laboral.

La característica fundamental de las distorsiones cognitivas, es que generan estados anímicos donde la persona se ubica como protagonista siempre en desventaja. Es muy constante creer que el empleador nunca cumplirá los compromisos adquiridos, demostrando un CP deteriorado que se involucra en un estado afectivo de descontento, y entre más tiempo se prolongue este tipo de relación laboral, más se destruye la salud mental. Las distorsiones actúan como una lente o, en su defecto, como un velo en movimiento que cubre la situación laboral.

## **APÉNDICE 5 OUTSOURCING GENERA PROBLEMAS PSICOLÓGICOS**

Posted: julio 4, 2009 by cronicadesociales  
Jesús Estrada Cortez/ Público / 4 Julio 09

Los impactos que está sufriendo la clase trabajadora por la crisis económica, como despidos, endeudamientos y bajo poder adquisitivo, está originando una alza en la cantidad de trastornos psicológicos, y dentro de este grupo se destacan los empleados eventuales o subcontratados por agencias por periodos cortos de tiempo, quienes viven “en la cuerda floja” por la incertidumbre de su futuro laboral en el corto y mediano plazo, explicó José de Jesús Gutiérrez Rodríguez, jefe del departamento de Clínicas de Salud Mental de la UdeG.

Este especialista comentó que el departamento tiene dos pequeñas clínicas de salud mental, y señaló que en los últimos meses ha crecido 100 por ciento la cantidad de pacientes por problemas psicológicos generales atendidos. Sin embargo, mientras antes 10 por ciento acudía por trastornos relacionados con la crisis económica, ahora son entre 25 y 30 por ciento, muchos son empleados temporales. Advirtió que la recesión de la economía está impactando en un alza en la cantidad de suicidios.

Por su parte, Hugo Michel Uribe, especialista del área de Estudios Estratégicos de la UdeG,

desdeñó al outsourcing de personal señalando que “si fuera cierto que la flexibilidad laboral implicaría una mayor contratación de trabajadores ya lo habríamos visto. Muchos analistas dicen que es un efecto irreal, que la flexibilidad laboral en el sentido de disminuir algunas prestaciones sociales, otorgar remuneraciones por hora, disminuir los costo para el patrón cuando corre a un trabajador, si todo eso realmente aumentara el número de empleos ya lo habríamos visto en los años anteriores”.

Afirmó que análisis de la OIT señalan que “la flexibilización acaba siendo menores remuneraciones, más explotación de la fuerza laboral y menos seguridad social a cambio de muy poco en términos de más empleos”. Dijo que sería “una bomba” que se aprobara la reforma laboral que impulsa el gobierno para ampliar la flexibilización del trabajo combinado con la pretendida reforma fiscal para gravar con IVA alimentos y medicinas.

## **APÉNDICE 6 OUTSOURCING GENERA PROBLEMAS EN LA SALUD MENTAL**

Milenio 12 Abril 2013

2009-07-04 • Impreso Negocios

La clase trabajadora por la crisis económica, como despidos, endeudamientos y bajo poder adquisitivo, está originando una alza en la cantidad de trastornos psicológicos, y dentro de este grupo se destacan los empleados eventuales o subcontratados por agencias por periodos cortos de tiempo, quienes viven “en la cuerda floja” por la incertidumbre de su futuro laboral en el corto y mediano plazo, explicó José de Jesús Gutiérrez Rodríguez, jefe del departamento de Clínicas de Salud Mental de la UdeG.

Este especialista comentó que el departamento tiene dos pequeñas clínicas de salud mental, y señaló que en los últimos meses ha crecido 100 por ciento la cantidad de pacientes por problemas psicológicos generales atendidos. Sin embargo, mientras antes 10 por ciento acudía por trastornos relacionados con la crisis económica, ahora son entre 25 y 30 por ciento, muchos son empleados temporales. Advirtió que la recesión de la economía está impactando en un alza en la cantidad de suicidios.

Por su parte, Hugo Michel Uribe, especialista del área de Estudios Estratégicos de la UdeG, desdeñó al outsourcing de personal señalando que “si fuera cierto que la flexibilidad laboral implicaría una mayor contratación de trabajadores ya lo habríamos visto. Muchos analistas dicen que es un efecto irreal, que la flexibilidad laboral en el sentido de disminuir algunas prestaciones sociales, otorgar remuneraciones por hora, disminuir los costo para el patrón cuando corre a un trabajador, si todo eso realmente aumentara el número de empleos ya lo habríamos visto en los años anteriores”.

Afirmó que análisis de la OIT señalan que “la flexibilización acaba siendo menores remuneraciones, más explotación de la fuerza laboral y menos seguridad social a cambio de muy poco en términos de más empleos”. Dijo que sería “una bomba” que se aprobara la reforma laboral que impulsa el gobierno para ampliar la flexibilización del trabajo combinado con la pretendida reforma fiscal para gravar con IVA alimentos y medicinas.



## **APÉNDICE 7 EL MODELO FAVORECE LA COMPETITIVIDAD, PERO EN JALISCO HA LLEGADO HASTA NIVELES ANTIÉTICOS, AFIRMA EL CENTRO DE ESTUDIOS LABORALES**

**GUADALAJARA, JALISCO (13/ABR/2012).**- También las empresas transnacionales violentan los derechos laborales, afirma el Centro de Reflexión y Acción Laboral (Cereal). En su informe “Derechos laborales en tiempos de crisis”, el organismo de defensa laboral plantea que muchas empresas abusaron de la pasada crisis económica mundial para despedir a miles sin liquidaciones; “otros fueron recontratados con un salario menor y una mayor sobrecarga de trabajo”.

De las 50 empresas más importantes de este sector en México, 18 están ubicadas en Jalisco: los principales sectores de la industria electrónica en México son electrónica de consumo, computadoras personales y equipo de telecomunicaciones, aunque el equipo industrial y médico ha crecido a tasas mayores que el promedio de la industria.

Jorge Barajas Martínez, coordinador del Cereal Guadalajara, afirma: “El problema es que 60% de los empleados es contratado por agencias con contratos temporales seriados, pero está prohibido por la ley; es decir, piden un contrato temporal por cada 15 o 30 días, o por tres o seis meses. Esto es una artimaña para decirle al trabajador que al término del contrato todo se acabó; entonces, no le dan liquidación, sólo un finiquito, que en promedio es de mil a dos mil pesos.

### **CIFRAS**

#### **Irregulares, 75% de agencias**

**75%** de las agencias de subcontratación de procesos en materia de recursos humanos (es decir, de outsourcing) son piratas, alertó la firma de soluciones de negocio Carvajal

Tecnología y Servicios, de la Ciudad de México

**643** firmas están registradas en la Asociación Mexicana de Empresas de Capital Humano (AMECH), en medio de más de tres mil reconocidas.

**3,800** millones de pesos es el monto que el Servicio de Administración Tributaria identificó como evasión en 2011 por causa del outsourcing.

**20%** de ahorros puede conseguir una empresa gracias a la gestión que le permite el outsourcing, por la reducción de impuestos a través de la nómina, ahorro en el gasto de búsqueda, atracción y contratación del talento. Es decir, reduce los “factores no críticos del negocio”.

<http://www.informador.com.mx/jalisco/2012/369506/6/el-outsourcing-funciona-a-costa-de-los-derechos-laborales.htm>

## **APÉNDICE 8 SUICIDIOS CAUSAS DE OUTSOURCING**

El sistema de consumo para clases medias no se basa en la alta tecnología, ni en el I+D, sino en millones de personas trabajando durante 12 horas, con raquíticos sueldos y sin protección laboral ni miramientos ambientales. De momento y en una perspectiva global, el modelo maquila (taller manual en países del Sur), con ciertas incorporaciones tecnológicas, sigue siendo el motor de la economía productiva y, como resultado, el país más poblado de mano de obra barata, China, se ha convertido en pocas décadas en la fábrica del Mundo.

La empresa china Foxconn, fabricante de teléfonos móviles, ordenadores portátiles y otros gadgets para grandes multinacionales que sólo compran resultados, acaba de volver a ser escenario del suicidio de un joven trabajador. Parece ser que el famoso iPad de Apple ha forzado todavía más la maquinaria productiva y en los últimos cinco meses hubo 13 intentos de suicidio y 10 muertos en esta macrofactoría de 300.000 trabajadores. La empresa ha

decidido contratar a un grupo de psicólogos con el fin de buscar las causas de todos estos suicidios, pero no hace falta investigar mucho: es este modelo de consumo.

## **APÉNDICE 9 HISTORIA CLÍNICA**

Martínez (2009) nos comparte la historia: en 1992 la Right Associates encuestó a 1,141 directivos del área de recursos humanos en Estados Unidos para determinar el efecto del outsourcing sobre "los trabajadores que permanecen". La encuesta mostró que los trabajadores que quedaban en organizaciones en transición exhibían falta de confianza en la misma, desconfianza hacia sus compañeros, altos niveles de estrés y dudas sobre sus roles (Pínola, 1994)

Así, según Hulziher (1994), los directivos deberían comenzar reconociendo el hecho de que los trabajadores que permanecen en la empresa tras el proceso, están casi tan afectados como aquellos que fueron despedidos. Además, estos ejecutivos deberían considerar el cambio como una oportunidad para hacer más eficiente la toma de decisiones, proporcionar más coordinación y autorizar al personal para que sea más emprendedor.

En definitiva, todos los autores mencionados, subrayan la idea de que los directivos han de involucrar a su personal en la tarea de reinventar la organización o su departamento, y para ello nada mejor que establecer en primer lugar un buen sistema de comunicación interna, ya que el Outsourcing crea en cierta medida un "caos comunicacional". Establecer una buena "comunicación" es fundamental antes, durante y después, y además debe estar encaminada a mejorar e intensificar las "relaciones laborales" con los trabajadores y los sindicatos.



