



**Universidad Autónoma del Estado de México
Centro Universitario UAEM Zumpango
Licenciatura en Administración**



**Unidad de aprendizaje: Administración de Recursos Humanos
Clave: L00723**

Horas de teoría: 4 Horas de práctica: 2 Total de horas: 6

Créditos 10

Tipo de unidad de aprendizaje: Curso teórico práctico

Carácter de la unidad de aprendizaje: Obligatoria

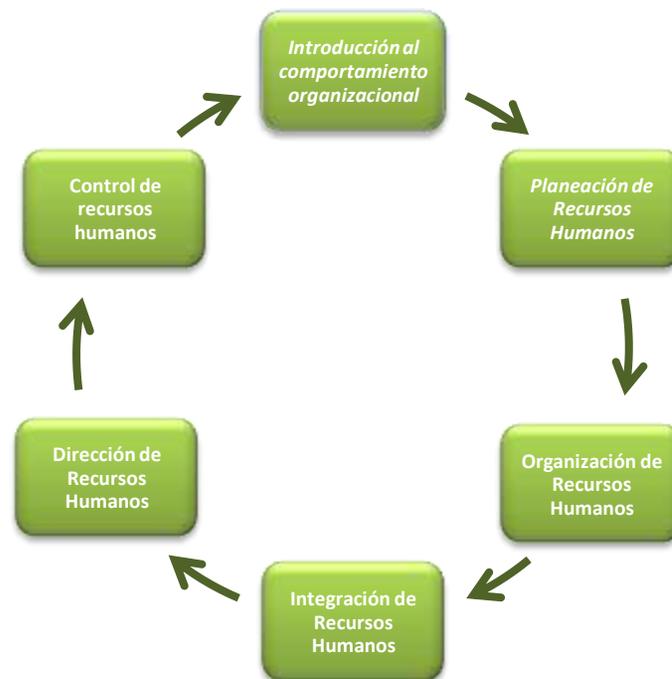
Núcleo de formación: Sustantivo

Modalidad: Presencial

**MATERIAL DIDÁCTICO:
APUNTES
(Primera parte)**

Propósito de la unidad de aprendizaje:

Comprenderá la importancia de la administración re recursos humanos en una organización. Analizará y aplicará las técnicas de administración de recursos humanos que faciliten los procesos de reclutamiento, selección, admisión, capacitación y desarrollo del personal dentro de las organizaciones; así como la administración de sueldos y salarios y el análisis, descripción y evaluación de puestos que facilitan la dotación y aplicación de personal.

Secuencia didáctica

INDICE

Unidad I. Comportamiento Organizacional	4
Disciplinas que han contribuido a desarrollar el campo del comportamiento organizacional	5
Retos y oportunidades del comportamiento organizacional	7
Objetivos del comportamiento organizacional	10
Modelos del comportamiento organizacional	12
Resumen de la Unidad I	15
Unidad II. Planeación de Recursos Humanos.	16
Objetivos de la planeación de Recursos Humanos	16
Importancia de la planeación de Recursos Humanos	17
Fases de la planeación de Recursos Humanos	20
Pasos del proceso de la planeación de Recursos Humanos	23
Identificación de áreas claves de los Recursos Humanos	27
Decisiones de la organización	31
Tendencias del outsourcing laboral en México	33
Resumen de la Unidad II	50
Bibliografía	53

UNIDAD I

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL¹.

Objetivo de la unidad: Identificar los aspectos básicos del Comportamiento Organizacional y su relación con otras disciplinas, analizando las actitudes y valores del individuo y la reciprocidad de éste y organización.



El comportamiento organizacional es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones. Es una disciplina científica a cuya base de conocimientos se agrega constantemente una gran cantidad de investigaciones y desarrollos conceptuales. Pero también es una ciencia aplicada, ya que la información sobre prácticas efectivas en una organización puede extenderse a muchas otras y dejar así el departamentalismo.

Es un campo de estudio porque es una especialidad delimitada y con un conjunto común de conocimientos que estudia tres determinantes del comportamiento de las organizaciones: individuos, grupos y estructura. Aplica el conocimiento obtenido acerca de los individuos, los grupos y el efecto de la estructura en la conducta, con la finalidad de un mejor funcionamiento en las organizaciones. El comportamiento organizacional se interesa particularmente en las situaciones que atañen al empleo.

¹ Robbins, Stephen P. *Comportamiento Organizacional*. 10ª ed. México. Ed. Pearson Educación. 2004.

1.1. Disciplinas que han contribuido a desarrollar el campo del comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional es una ciencia aplicada del comportamiento que se basa en la contribución de varias disciplinas conductuales, ya sea en el plano de análisis individual o microanálisis, como el caso de la psicología, o en el plano de procesos de grupos y organización, en donde entra la colaboración de disciplinas como la sociología, la psicología social, antropología y la ciencia política.

Ciencias de la Comunicación

Ciencias que intervienen en todos los procesos comunicacionales que están relacionados con una organización. La rama de las Ciencias de la Comunicación que atiende sobre las organizaciones es llamada Comunicación organizacional o institucional.

Psicología

Ciencia que pretende medir, explicar y en ocasiones cambiar la conducta de los seres humanos. Los primeros psicólogos se concentraban en los problemas de fatiga, aburrimiento y factores relativos a las condiciones laborales que obstaculizaban un desempeño eficaz en el trabajo. Últimamente sus contribuciones se extienden al aprendizaje, percepción, personalidad, emociones, capacitación, eficacia del liderazgo, necesidades y motivadores, satisfacción laboral, procesos de toma de decisiones, evaluaciones del desempeño, medición de actitudes, técnicas de selección de empleados, diseño del trabajo y estrés laboral.

Sociología

Ciencia que estudia a las personas en relación con sus semejantes. Las contribuciones que los sociólogos han hecho al comportamiento organizacional han sido a través de su estudio del comportamiento de los grupos en las organizaciones,

particularmente en las formales y complejas. Algunos de estos conocimientos contribuidos al comportamiento organizacional son sobre la dinámica de grupos, diseño de equipos de trabajo, cultura organizacional, teoría y estructura de las organizaciones formales, tecnología organizacional, comunicaciones, poder y conflictos.

Psicología social

Rama de la psicología en la que se combinan ésta y la sociología. Se enfoca en la influencia recíproca de las personas. Los psicólogos sociales hacen aportaciones significativas a la medición, comprensión y cambio de actitudes, pautas de comunicación, fomento de la confianza, medios con que las actividades de los grupos satisfacen las necesidades de los individuos, y procesos de toma de decisión en grupo.

Antropología

Estudio de las sociedades para comprender a los seres humanos y sus actividades. El trabajo de los antropólogos sobre las culturas y sus entornos ha ayudado a comprender las diferencias en valores fundamentales, actitudes y conductas de personas de diversos países y en organizaciones distintas. En cultura organizacional, gran parte de lo que se sabe sobre ambientes organizacionales y las diferencias entre culturas organizacionales es producto del trabajo de los antropólogos.

Ciencia política

Estudio de la conducta o comportamiento de los individuos y grupos en ambiente político. Se enfoca en la estructura de los conflictos, la distribución de poder y cómo la gente manipula el poder en aras de sus intereses personales.

1.2. Retos y oportunidades del comportamiento organizacional

Existen diversos cambios radicales dentro de las organizaciones a los cuales se tienen que enfrentar los administradores, de igual forma, la competencia mundial exige que los empleados sean más flexibles y aprendan a enfrentar cambios acelerados. Algunos de estos retos y oportunidades para que los administradores apliquen los conceptos del comportamiento organizacional, son los siguientes:

Respuesta a la globalización

Las organizaciones ya no están limitadas por fronteras nacionales, el mundo se ha convertido en una aldea global por lo que los administradores tienen que ser capaces de trabajar con personas de culturas distintas. La globalización afecta las habilidades de trato con la gente de los administradores cuando menos de 2 formas: en primer lugar, el administrador tiene cada vez más posibilidades de recibir una asignación en el extranjero; en segundo lugar, incluso en el propio país va a trabajar con jefes, compañeros y otros empleados que nacieron y crecieron en culturas diferentes. Para trabajar bien con esas personas, tendrá que comprender su cultura, cómo los ha formado y cómo adaptar el estilo de administración a esas diferencias.

Manejo de la diversidad laboral

Uno de los retos más importantes y extensos en las organizaciones es adaptarse a personas que son diferentes, es decir, a la diversidad laboral, la cual atañe a diferencias entre personas en el mismo país. El término de diversidad laboral implica que las organizaciones se han hecho más heterogéneas en términos de género y origen étnico, comprende también a las personas con discapacidad, homosexuales y adultos mayores. El reto para las organizaciones es dar mejor cabida a los diversos grupos de personas

ocupándose de sus esquemas de vida, necesidades familiares y estilos de trabajo. Los administradores tienen que cambiar su filosofía de tratar a todos por igual y reconocer la diversidad física y cultural de las personas.

Mejoramiento de la calidad y la productividad

Cada vez más, los administradores tienen que mejorar la productividad de su organización y la calidad de los productos y servicios que ofrecen. Para mejorar la calidad y la productividad, implantan programas como los de administración de calidad

Mejoramiento del servicio a los clientes

La mayoría de los empleados en los países desarrollados ocupan puestos de servicio. Anteriormente se pensaba que concentrarse en los clientes era una tarea de quienes estudiaban y ejercían el marketing. Pero el comportamiento organizacional puede contribuir a mejorar el desempeño de las organizaciones enseñando a los administradores la relación entre las actitudes y la conducta de los empleados y la satisfacción de los clientes. Muchas organizaciones han fracasado porque sus empleados no han sabido complacer a los clientes, por lo tanto, la administración debe crear una cultura de sensibilidad a los clientes, creando culturas en las que los empleados sean amables y corteses, accesibles, capaces, listos para responder a las necesidades de los clientes y dispuestos a hacer lo necesario para complacerlos.

Facultar al personal

La toma de decisiones se está bajando al nivel operativo, lo que proporciona libertad a los trabajadores para tomar decisiones sobre problemas planteados por el trabajo. Lo que sucede es que la administración faculta a los empleados, es decir, los pone a cargo de lo

que hacen, con lo cual, los administradores tienen que aprender a ceder control y los empleados tienen que aprender a asumir la responsabilidad por su trabajo y a tomar decisiones convenientes.

Enfrentamiento de la “temporalidad”

El término de administración debe describirse más bien como una actividad con largos periodos de cambios continuos, interrumpidos ocasionalmente por momentos breves de estabilidad. Los puestos que ocupan los trabajadores de nuestros días se encuentran en un estado de flujo permanente, de modo que los empleados tienen que actualizar continuamente sus conocimientos y habilidades para realizar nuevos cometidos laborales. Los administradores y empleados deben aprender a enfrentar la temporalidad, a vivir con flexibilidad, espontaneidad e imprevisibilidad.

Estímulo de la innovación y el cambio

Las organizaciones exitosas deben fomentar la innovación y dominar el arte del cambio o se pondrán en peligro de extinción. El éxito lo alcanzarán las organizaciones que mantengan su flexibilidad, mejoren constantemente la calidad y venzan a la competencia del mercado con una corriente continua de productos y servicios innovadores.

Mejoramiento de la conducta ética

Los miembros de las organizaciones enfrentan cada vez más “disyuntivas éticas”, que son situaciones en las que tienen que definir cuál es la conducta correcta y cuál la incorrecta. En las organizaciones, los administradores redactan y distribuyen códigos de ética que ayuden a los empleados en las disyuntivas, se ofrecen seminarios, talleres y otros programas de capacitación para fomentar el

comportamiento ético. El administrador debe generar un ambiente ético sano para sus empleados, donde trabajen productivamente y enfrenten las menores ambigüedades en cuanto a lo que constituyen conductas buenas y malas.

De igual forma, el comportamiento organizacional facilita la comprensión de las relaciones interpersonales, que son aquéllas en las que interactúan dos personas (dos compañeros de trabajo o un par formado por un superior y un subordinado). En el nivel siguiente, el comportamiento organizacional es valioso para examinar la dinámica de las relaciones en grupos pequeños, tanto en equipos formales como en grupos informales. Cuando es necesario que dos grupos o más coordinen sus esfuerzos, como por ejemplo en las áreas de ingeniería y ventas, los administradores se interesan en las relaciones intergrupales que surgen. Por último, también es posible ver y administrar a las organizaciones como sistemas internos, que tienen relaciones entre ellos (por ejemplo, las fusiones y empresas conjuntas).

1.3. Objetivos del comportamiento organizacional

Hay muchas ciencias que comparten cuatro objetivos: describir, entender, predecir y controlar ciertos fenómenos, incluso el entorno organizacional. Éstos son los objetivos del comportamiento organizacional:

- El primer objetivo es *describir* sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas. Lograrlo permite que los administradores se comuniquen con un lenguaje común respecto del comportamiento humano en el trabajo.
- Un segundo objetivo es *entender* por qué las personas se comportan como lo hacen. Los administradores se frustrarán mucho si sólo pudieran hablar acerca del comportamiento de sus empleados sin entender las razones subyacentes. Por ende, los administradores interesados, aprenden a sondear en busca de explicaciones.

- *Predecir* el comportamiento futuro de los empleados es otro objetivo del comportamiento organizacional. En teoría, los administradores tendrían la capacidad de predecir cuáles empleados serán dedicados y productivos, y cuáles se caracterizarán por ausentismo, retardos o conducta perturbadora en determinado momento (de modo que sea posible emprender acciones preventivas).
- El objetivo último del comportamiento organizacional es *controlar*, al menos en parte, y desarrollar cierta actividad humana en el trabajo. Los administradores son responsables de los resultados de rendimiento, por lo que les interesa de manera vital tener efectos en el comportamiento, el desarrollo de habilidades, el trabajo de equipo y la productividad de los empleados. Necesitan mejorar los resultados mediante sus acciones y las de sus trabajadores, y el comportamiento organizacional puede ayudarles a lograr dicho propósito.

Algunas personas temen que las herramientas del comportamiento organizacional se usen para limitar su libertad y privarlas de sus derechos. Aunque ello es posible, también resulta improbable, ya que las acciones de los administradores están sujetas a revisiones profundas. Los administradores tienen que recordar que el comportamiento organizacional es una herramienta humana para beneficio de los seres humanos. Se aplica de manera amplia a la conducta de las personas en todo tipo de organizaciones, como empresas, organismos de gobierno, escuelas y organizaciones de servicios. Donde haya organizaciones, existe la necesidad de describir, entender, predecir y mejorar la administración del comportamiento humano.

1.4. Modelos del comportamiento organizacional



- **Modelo de custodia:**



Surge a partir del reconocimiento de los gerentes de los sentimientos de insatisfacción, inseguridad y frustración de los empleados frente al modelo autocrático. Se comenzaron programas de bienestar social para los empleados, con el objeto de brindarles seguridad. Se basa en los recursos económicos, necesarios para ofrecer todos los beneficios. Luego, la orientación de la gerencia es hacia el dinero. Se genera dependencia del individuo a la organización. Necesidades satisfechas son de mantenimiento y el desempeño es de cooperación pasiva. Ventajas: brinda satisfacción y seguridad a los trabajadores. Desventaja: no logra una motivación efectiva. Los trabajadores

producen muy por debajo de sus capacidades y no están motivados para desarrollarlas a niveles más altos. Se sienten complacidos, pero no satisfechos.

- **Modelo de apoyo:**



Depende del liderazgo. A través de este, la gerencia crea un clima que ayuda a los empleados a crecer y alcanzar las cosas que son capaces de realizar en conjunto con los intereses de la organización. La orientación gerencial es la de apoyo al empleado en su desempeño; sus papel es ayudar a los empleados a resolver sus problemas y ejecutar su trabajo. El resultado psicológico en los empleados es un sentimiento de participación y colaboración en las actividades de la organización. (“Nosotros” en lugar de “Ellos” al hablar de la organización). Este modelo funciona mejor en países más ricos

- **Modelo colegiado:**



Es una útil prolongación del modelo de apoyo. El término colegial o colegiado, alude a un grupo de personas con un propósito común. Encarnación del concepto de equipo, este modelo se aplico inicialmente con cierta amplitud en laboratorios de investigación y entornos de trabajos similares, aunque actualmente es aplicable a una extensa variedad de situaciones de trabajo.

Este modelo depende de la generación por parte de la dirección de una sensación de compañerismo con los empleados, teniendo como resultados que los colaboradores se sientan útiles y necesarios. La orientación administrativa se dirige al trabajo en equipo. La dirección funge como el entrenador a cargo de la creación de un equipo de gran calidad. La respuesta de los colaboradores a esta

situación es la responsabilidad. El resultado psicológico del modelo colegial en los colaboradores es la autodisciplina. Dado que se saben responsables de sus actos.

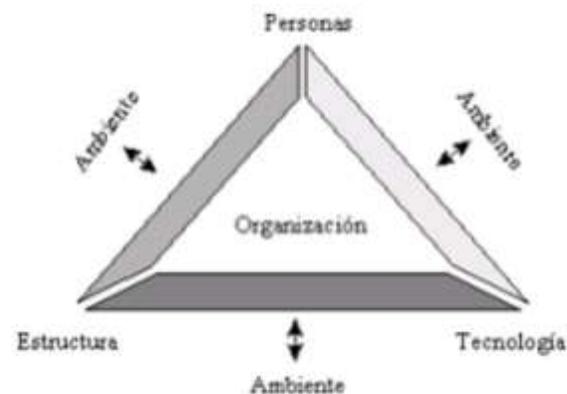
- **Modelo autocrático:**



Fue el modelo prevaleciente durante la Revolución Industrial. Se basa en el poder; los que controlan deben tener el poder para exigir. La gerencia se orienta a una autoridad oficial y formal, que se delega por derecho de jefatura a aquellos a quienes se aplica. La gerencia cree que sabe lo que hace y los empleados deben seguir sus órdenes. Los empleados deben ser persuadidos y presionados

RESUMEN DE LA UNIDAD I

El comportamiento organizacional es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones. Es una disciplina científica a cuya base de conocimientos se agrega constantemente una gran cantidad de investigaciones y desarrollos conceptuales. Algunas personas temen que las herramientas del comportamiento organizacional se usen para limitar su libertad y privarlas de sus derechos. Aunque ello es posible, también resulta improbable, ya que las acciones de los administradores están sujetas a revisiones profundas. Los administradores tienen que recordar que el comportamiento organizacional es una herramienta humana para beneficio de los seres humanos. Se aplica de manera amplia a la conducta de las personas en todo tipo de organizaciones, como empresas, organismos de gobierno, escuelas y organizaciones de servicios. Donde haya organizaciones, existe la necesidad de describir, entender, predecir y mejorar la administración del comportamiento humano.



Actividad de apoyo: Lectura <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/28306/1/Cessa%20Vazquez.pdf>

UNIDAD II.**PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

Objetivo de la unidad: Analizar la importancia de la planeación de recursos humanos y sus diferentes modelos; como primera etapa del proceso de administración de recursos humanos.



La planeación de recursos humanos es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización.

La Planeación de Recursos Humanos (PRH), también denominada planificación de la plantilla o del personal, es un proceso que permite “situar el número adecuado de personas calificadas en el puesto adecuado y en el momento adecuado. Por otra parte, también podemos definir a la Planeación de Recursos Humanos como el sistema que permite ajustar la oferta de personal interna (empleados disponibles) y externa (empleados que se buscan o se han de contratar) a las vacantes que espera tener la organización en un período dado.

2.1. Objetivos de la Planeación de Recursos Humanos.

1. Los objetivos básicos de la planeación de recursos humanos son:
2. Optimizar el factor humano de la empresa.

3. Asegurar en el tiempo la plantilla necesaria, cualitativa y cuantitativamente.
4. Desarrollar, formar y promocionar al personal actual, de acuerdo con las necesidades futuras de la empresa.
5. Motivar al factor humano de la empresa.
6. Mejorar el clima laboral.
7. Contribuir a maximizar el beneficio de la empresa.



2.2. Importancia de la planeación de recursos humanos

La planeación ha sido siempre un proceso esencial de la administración, el creciente énfasis en la planeación de recursos humanos se torna especialmente crítico cuando las organizaciones proyectan realizar funciones, ubicar plantas, recortar personal o clausurar instalaciones de operación. Hoy en día, casi una tercera parte de la fuerza de trabajo está compuesta por personas que trabajan por horas, trabajadores eventuales y empleados independientes².

² Se cree que las cinco profesiones cuyo crecimiento superará el promedio son técnicos, trabajadores de servicio, profesionales, representantes de ventas y empleados ejecutivos y de gerencia; estas ocupaciones requieren educación primaria y niveles de habilidad elevados.

Retener en Calidad y Cantidad.

El éxito a largo plazo de una organización depende definitivamente en lograr tener las personas adecuadas en los puestos adecuados y en el momento adecuado. Los objetivos y estrategias definidos por la Planeación de Recursos Humanos sólo tienen sentido cuando se dispone de personas con las capacidades, habilidades y ambición apropiadas para llevar a cabo estas estrategias. Una mala planificación de los recursos humanos, puede traer a la empresa problemas graves a corto plazo.

Prever los Cambios.

La necesidad de una Planeación de Recursos Humanos se debe principalmente al gran desfase temporal que se presenta entre el reconocimiento de la necesidad de cubrir un puesto y el hallazgo de una persona apta para desempeñarlo. Una PRH eficaz ayuda también a reducir la rotación de personal al mantener a los empleados informados acerca de las oportunidades de carrera dentro de la organización.

Misión y elementos de la planeación de recursos humanos.

La misión de la Planeación de Recursos Humanos es la de conseguir y retener la cantidad y calidad de recursos humanos que requiere la organización, teniendo además la capacidad de prever los problemas inherentes a los excesos o déficit potenciales de personal.

Elementos de una Planeación Eficaz de Recursos Humanos.

Al planear los recursos humanos, los gerentes siguen un proceso sistemático, o modelo. Los 3 elementos fundamentales del proceso son: pronosticar la demanda de recursos humanos, analizar la oferta y equilibrar las consideraciones de oferta y demanda. Una cuidadosa atención a cada factor ayudará a los altos funcionarios y supervisores a satisfacer sus requerimientos de personal.

Proceso de la planeación de los recursos humanos

La planeación de recursos humanos es el proceso que busca asegurar el óptimo aprovechamiento del personal con que cuenta la empresa, y proporcionar los recursos humanos relacionados con las necesidades futuras de la organización. Para alcanzar plenamente su objetivo la planeación estratégica de recursos humanos debe considerar lo siguiente:

- Determinar los factores del medio ambiente, es decir, la definición del entorno macro envolvente de la organización tomando en cuenta las características de la actividad económica o rama a la cual pertenece la empresa, las acciones de gobierno que se emprenden en ese sector, el avance tecnológico, las cuestiones sociales y culturales, y sobre todo, las características y penetración en el mercado de los competidores.
- Identificar la misión y los objetivos institucionales.
- Conocer con precisión la estructura y las funciones de la organización.
- Comprender exactamente los programas y los proyectos prioritarios o sustantivos y de apoyo.
- Establecer políticas, procedimientos y programas en materia de administración de recursos humanos.
- Precisar que requisitos deben reunir el personal, entre otros: o Información extra-institucional: Estatus socioeconómico, nivel cultural y problemática familiar. O Información intra-institucional: En términos de inventario de recursos humanos, incluyendo habilidades, reclutamiento, selección, contratación, inducción, desarrollo, sueldos y salarios, relaciones laborales y motivos de salida del personal. O Elaborar diagnósticos y pronósticos del personal para conocer sus características y planear dotaciones o movimientos futuros.

2.3. Fases de la Planeación de Recursos Humanos.

Un sistema de planeación estratégica de los Recursos Humanos, se debe realizar en tres fases que son el diseño o concepción, implementación y evaluación del sistema, donde la persona encargada de la planificación debe organizar, dotar, motivar, controlar. Luego de tener formulada la táctica (diseño) es necesario evaluarla por medio de análisis de impactos de Recursos Humanos (alinear los recursos humanos con la estrategia), análisis interno específico (determina empleados y estructuras estratégicas disponibles para desarrollar la táctica) y un análisis externo específico (tendencias que pueden facilitar o perjudicar la ejecución de la táctica). Es necesario delimitar el sistema a trabajar. Una buena concepción del sistema en estudio está determinada por la capacidad y motivación que el planificador tenga; la capacidad se relaciona con las actitudes y habilidades, mientras que la motivación tiene que ver con su voluntad de cumplirla.

La capacidad será mayor si el planificador conoce el estado de los sistemas de Recursos Humanos. Elmer H. Burack y Nicolas Mathys proponen cuatro fases de desarrollo de Gerencia de Recursos Humanos:

- I. Formativa: En sistemas informales y reactivos.
- II. Emergente: Sistema más formal en algunos sectores e informal en otros, dependiendo del nivel jerárquico de la organización.
- III. Contemporánea: Todos los sistemas son formales.
- IV. Avanzada: El sistema integra las prácticas gerenciales de la organización.

Como todos los sistemas están en diferentes etapas, es necesario conocer cada uno de estos para comenzar la concepción de un nuevo sistema de planeación.

En el diseño se deben evaluar tres elementos:



La planeación de los recursos humanos debe mejorar el funcionamiento del sistema y no sólo examinar los resultados. Debe encontrar los elementos que reducen la eficiencia³ y corregirlos, debe ser un sistema retroalimentado que aprenda de sus errores. Una manera de tomar decisiones de calidad es mediante la realización adecuada de la concepción de sistema, su implantación y su gerencia. La planeación no tiene una forma estándar, está determinada por los parámetros y características del sistema, sin embargo siempre esta labor reside en las tácticas utilizadas para poner en marcha el sistema; entre las tácticas están las de intervención, persuasión o participación. Sin importar la táctica a emplear, es necesario determinar que tipo de acción se va a tomar, aumentar la

³ Según Peter Drucker, el desempeño puede medirse a partir de dos Conceptos: Eficiencia y Eficacia. Eficiencia es “hacer correctamente las cosas” (Uso de Recursos) y Eficacia es “hacer las cosas correctas” (Logro de propósitos); Efectividad es hacer ambas cosas.

eficiencia manteniendo el nivel de eficacia (menos costos con iguales resultados) o aumentar la eficiencia con eficacia variable y a partir de esta decisión, realizar la planeación. Para decidir que acción se va a tomar, se puede inicialmente realizar un análisis del subsistema de planeación para orientar la elección y medidas a tomar. Al implementar el sistema, se presentan diferentes reacciones en los individuos debido a los factores psicosociales y los estratégicos.

Pierre Collerette y Schneider proponen indicadores para la evaluación de estos elementos:

- Indicadores relacionados con el contenido (objetivos).
- Indicadores psicosociales (destinatarios).
- Indicadores estratégicos (líderes).

Las fases del proceso de planeación de recursos humanos tienen el siguiente curso:

- a) *Fase de Análisis.*
- b) *Fase de Previsión.*
- c) *Fase de Programación.*
- d) *Fase de Realización.*
- e) *Fase de Control.*
- f) *Fase de Presentación de Resultados.*

Para llevar a cabo la planeación de los recursos humanos es necesario realizar una descripción de puestos debe contemplar cuatro puntos básicos:

- 1) Descripción genérica del puesto de trabajo.
- 2) Descripción cuantitativa del puesto de trabajo: medios y recursos a utilizar, así como resultados a obtener.
- 3) Situación del puesto de trabajo en la estructura organizativa.
- 4) Situación interna del puesto de trabajo: especificación referente al desempeño laboral.

2.4. Pasos del Proceso de Planeación de Recursos Humanos.

La Planeación de Recursos Humanos consta de cuatro pasos:

- a) Determinar la repercusión de los objetivos de la organización en unidades organizativas.
- b) Definir las habilidades, conocimientos y número total de empleados (demanda de recursos humanos) necesarios para alcanzar los objetivos de la organización y de los departamentos.
- c) Determinar las necesidades adicionales (netas) de recursos humanos actuales de la organización.
- d) Desarrollar planes de acción para atender las necesidades previstas de recursos humanos.

Determinación de los Objetivos de la Empresa.

Los planes de recursos humanos se deben basar en los planes estratégicos de la organización. Las necesidades específicas de los recursos humanos, expresadas en cantidad y características de los empleados, deben derivarse de los objetivos de la organización en conjunto. Los objetivos de la organización que son los que le dan una orientación y sentido al igual que a sus miembros tienen que ser expresados en forma de resultados esperados.

Determinación de las Habilidades y Conocimientos Requeridos (demanda).

Una vez que se han definido los objetivos de la organización, sus divisiones y departamentos, los directivos deben determinar las habilidades y conocimientos requeridos para alcanzarlos. La clave no es considerar las habilidades y capacidades de los empleados actuales, sino más bien en determinar las que se requieren. Una base para poder determinar esto es basándose en la descripción de puestos actuales, que ayudan a determinar los requerimientos y conocimientos necesarios. El paso final de esta fase es expresar las habilidades y capacidad necesarias en forma de tipos y número de empleados.

Determinación de las Necesidades Adicionales (netas) de recursos Humanos.

Una vez determinados los tipos y números de empleados necesarios, las estimaciones deben ser analizadas de acuerdo a los recursos humanos actuales y previstos de la organización. Este proceso supone un análisis detallado del personal actualmente empleado y una previsión de los cambios esperados. Se utilizan en esta fase los inventarios de habilidades e inventarios de personal directivo.

Inventario de Habilidades

La finalidad del Inventario de habilidades es la de reunir la información acerca de los recursos humanos de la organización. Aporta información básica de todos los empleados, desde una lista de los nombres, ciertas características y capacidades de los mismos. Por su gran aplicación en la toma de decisiones sobre ascensos y traslados, el inventario debe contener información de la cartera de habilidades de cada empleado y no sólo sobre las pertinentes para el puesto actual que éste ocupa.

Según Thomas H. Parten, se tienen siete grandes categorías de información de ese tipo:

1. Datos personales.
2. Calificación.

3. Calificaciones especiales.
4. Sueldo e historia laboral.
5. Datos de la empresa.
6. Capacidad del individuo.
7. Preferencias especiales del individuo.

Inventario de Personal Directivo

Un inventario de gerentes consiste en la información que suministra cada uno acerca de los individuos que puede identificar como candidatos potenciales para ser promovidos a cargos de mayor nivel. Como el tipo de información requerido en relación con el personal directivo difiere a veces del requerido en relación con los restantes empleados, en muchas organizaciones se mantiene un inventario del personal directivo. Además de los datos biográficos, se incluyen breves evaluaciones de la actuación profesional del directivo, de sus fortalezas y debilidades y de su potencial de progreso. Para los casos de inventarios para cargos gerenciales, se añadirá: responsabilidad del puesto, números de empleados a cargo, presupuesto total a cargo, deberes de los subordinados, tipo de empleados que supervisa, capacitación gerencial recibida, labores gerenciales anteriores, etc. Un inventario de gerentes, constituye por lo tanto, una fuente vital de información para identificar el potencial de los empleados, en cuanto a desempeño, calidad de trabajo, idoneidad para promover, deficiencias detectadas, y detalles que escapan al listado o formato de promociones que desarrolla el departamento de recursos humanos. De la amalgama de estas técnicas, es que se puede generar un cuadro general de reemplazos potenciales.

Previsión de los Cambios de Personal.

Además de mantener un inventario de habilidades del personal actual, se deben tomar en cuenta los cambios futuros. Los directivos pueden estimarlos con precisión y preverlos con facilidad. Algunos cambios, como los relacionados con la jubilación, pueden preverse con razonable precisión recurriendo a la información contenida en este tipo de inventario. En lo referente a los traslados y ascensos, estos pueden estimarse teniendo en cuenta factores como la edad de los titulares de ciertos cargos y las necesidades de la organización. Deben identificarse los individuos con posibilidades de ascenso. Otros factores, como los de fallecimiento, dimisión y despido, son mucho más difíciles de predecir. Sin embargo la información contenida puede aportar gran utilidad en estas áreas.

Al evaluar los cambios previstos, deben tenerse en cuenta las experiencias de planificación de la formación y desarrollo. Al combinar la previsión de los recursos humanos necesarios con la información procedente del inventario de habilidades y de los cambios previstos, los directivos pueden llegar a una predicción razonable de sus necesidades de recursos humanos para un periodo específico de tiempo.

Desarrollo de Planes de Acción.

Una vez que se han determinado las necesidades de recursos humanos se deben desarrollar planes de acción para el logro de los resultados deseados. Si las necesidades netas requieren un aumento de personal, se deben hacer planes de reclutamiento, selección, orientación y formación del número y tipos específicos de personal requeridos. Si se procede a una reducción de personal, se deben desarrollar planes para el ajuste necesario. Si el tiempo no importa, puede recurrirse al desgaste natural para reducir costes laborales. Por el contrario, si la organización no puede permitirse el lujo del desgaste natural, habrá que reducir el total de empleados o realizar otros ajustes.

Entre los ajustes fuera de la reducción del total de empleados, se tiene:

- a) *La reclasificación.* Implica la reducción de la categoría o tareas del empleado, o una combinación de ambas. Normalmente implica una disminución de la remuneración del empleado.
- b) *El traslado.* Esta supone el cambio de destino a otra parte de la organización.
- c) *EL reparto de trabajo.* Con este ajuste se pretende disminuir o limitar las suspensiones y extinciones de contratos mediante la reducción proporcional de las horas de trabajo los empleados. Los planes de acción deben detallar la sucesión gradual de pasos para la aplicación de los planes de recursos humanos.

2.5. Identificación de Áreas Claves de recursos humanos.

Los pronósticos de requerimientos traducen las causas de la demanda de recursos humanos a cálculos específicos a corto y largo plazo. Las cifras son únicamente un cálculo, para que inicialmente presenten un nivel bajo de precisión. Sin embargo, a medida que se conocen mejor las causas de la demanda y las técnicas de predicción, los cálculos se hacen más precisos. En el largo plazo, esto significa que los planes son cálculos de necesidades probables. A corto plazo, los planes son más específicos y pueden asumir la forma de un cuadro de contrataciones. Estos cálculos permiten afrontar las necesidades más inmediatas e indirectamente constituyen un instrumento de gran valor para mantener la imagen del departamento en un grado óptimo de eficiencia.

Los cálculos de las necesidades futuras de recursos humanos, permiten a las empresas prever que cargos se pueden llenar con los empleados actuales y los cuales deben ser suplidos con personal externo. Es decir, que esta información determina la disponibilidad existente de recursos humanos. Para ello, las empresas desarrollan los listados de promociones potenciales donde se resumen los conocimientos y habilidades de los empleados, y proporcionan un instrumento de análisis para la evaluación del potencial con que

cuenta la empresa. De igual manera, existen los cuadros de reemplazo potencial, los cuales constituyen una representación visual de las posibilidades específicas de sustitución dentro de una empresa.

Cuando no es posible llenar las vacantes, por no haber disponibilidad de recursos humanos, con promociones internas, por no contar con la(s) persona(s) adecuada(s), o por tratarse de cargos de nivel básico. (Puestos clasificados como iniciales, las empresas recurren a fuentes externas de recursos humanos).

Misión⁴

La declaración de la misión es "una definición duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares. La declaración de la misión señala el alcance de las operaciones de una empresa en términos de productos y mercados". Esta responde la pregunta básica que se hacen todos los estrategas: ¿"cuál es nuestro negocio?". Un enunciado claro de la misión describe los valores y las prioridades de una organización. Al redactar la misión del negocio, los estrategas se ven obligados a analizar la índole y el alcance de las operaciones presentes, así como a evaluar el posible atractivo de los mercados las actividades en el futuro. La declaración de la misión fija, en términos generales, el rumbo futuro de la organización.

Ciertas investigaciones muestran que cuando las organizaciones cuentan con una declaración formal de su misión obtienen mejores resultados.

⁴ En el proceso de Dirección Estratégica la misión es la razón de ser de la empresa, la meta que moviliza sus energías y capacidades, es la base para procurar una unidad de propósitos en dirigentes y trabajadores, con el fin de desarrollar un sentido de pertenencia, es el aporte más importante y significativo a la sociedad.

Análisis del ambiente externo.

La exploración del entorno es la vigilancia sistemática de las principales fuerzas externas que influyen en la organización. En teoría, la planeación de recursos humanos exige integrar el entorno a todas las funciones de la administración de recursos humanos.

Las amenazas y oportunidades externas son dos términos clave para el estudio de la planeación estratégica. Estos términos se refieren a tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro.

Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera, de ahí el término "externas". Los avances tecnológicos, la biotecnología, los cambios poblacionales, el cambio de valores y actitudes laborales y el aumento de competencia de las compañías extranjeras son algunos ejemplos de amenazas u oportunidades para las Organizaciones. Este tipo de cambios está produciendo otro tipo de consumidor y de ahí que se necesiten otros productos, servicios, y estrategias.

Un postulado básico de la planeación es que las empresas deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Por consiguiente, para alcanzar el éxito resulta esencial detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas. El proceso de la investigación, la recopilación y asimilación de información externa, en ocasiones, se conoce por el nombre de estudio ambiental o análisis de la industria.

Análisis del ambiente interno.

Además de explorar el entorno externo, se debe tener cuidado de explorar su medio ambiente interno. Debido a que las empresas consideran básico para el éxito la cultura orientada a los empleados, realizan auditorías culturales para examinar las actitudes y

actividades de la fuerza laboral. En esencia, dichas auditorias comprenden discusiones entre gerentes de alto nivel sobre cómo se difunde la cultura organizacional⁵ a los empleados y cómo influir en ella o mejorarla.

Al hacer entrevistas a fondo y hacer observaciones durante cierto lapso, los gerentes pueden aprender sobre la cultura de la organización y las actitudes de los empleados.

Las fuerzas y debilidades internas son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña adecuada o deficientemente. Las actividades de los departamentos o áreas dan origen a fuerzas y debilidades. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la planeación estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas. Las fuerzas y las debilidades se establecen en comparación con la competencia. La superioridad o las deficiencias "relativas" representan información muy importante. Por otra parte los elementos que "están fuera de lo normal" también pueden determinar algunas fuerzas y debilidades. Las fuerzas y debilidades se pueden determinar en comparación con los objetivos de la propia empresa.

Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas el cálculo de razones, la medición del desempeño y realizar la comparación con períodos anteriores y promedios de la industria. Asimismo, se pueden llevar a cabo diversos tipos de encuestas a efecto de escudriñar factores internos, como serían el ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción, la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes.

⁵ Parece haber un amplio acuerdo en que la **Cultura Organizacional** se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las Otras. La Cultura Organizacional representa una percepción común entendida por los miembros de la Organización.

2.6. Decisiones de la Organización.

Las principales decisiones de la dirección inciden en la demanda de recursos humanos. El plan estratégico de la organización es la decisión más significativa. Por medio de este plan se fijan los objetivos a largo plazo de la empresa, como la obtención de tasas de crecimiento, el desarrollo de nuevos productos, mercados o servicios. Estos objetivos determinan el número de empleados que serán necesarios en el futuro, así como las características que deben tener:

- a) *Estrategia de la Empresa.* Para alcanzar los objetivos a largo plazo determinados en el plan estratégico de la empresa, los especialistas de recursos humanos desarrollan planes que coinciden con el plan organizacional. A corto plazo, estos planes estratégicos se hacen operativos en forma de presupuestos.
- b) *Pronóstico de Ventas y Producción.* Son menos exactos que los presupuestos, pero pueden proporcionar informes más rápidos sobre cambios a corto plazo en la demanda de recurso humanos.
- c) *Nuevos Proyectos.* Los nuevos proyectos se reflejan en la demanda cambiante de recursos humanos. Cuando en una empresa se generan internamente nuevas operaciones, el tiempo necesario para poner en marcha todo el proyecto puede ser suficiente para que se desarrollen planes a corto y largo plazo. Cuando la nueva operación se origina por la fusión o la adquisición de una empresa, es necesario revisar inmediatamente las demandas de recursos humanos, lo que puede originar una nueva organización y nuevos diseños de puestos. Una reorganización así puede alterar radicalmente las necesidades de recursos humanos, el nuevo diseño de puestos hacen que se varíen las calificaciones que son necesarias para los nuevos empleados.

- d) *Procesos, Productos y Líneas de Producción.* Las necesidades de personal son una variable dependiente de la demanda estimada del producto o del servicio. La relación entre las dos variables -número de personas y demanda del producto o servicio- está influida por variaciones en la productividad, la tecnología, la disponibilidad de recursos financieros internos o externos y la disponibilidad de personas en la organización.
- e) *Políticas de la Empresa.* En ocasiones, las políticas que fije la empresa pueden ser limitantes considerables de las actividades de reclutamiento. Las políticas de las compañías que afectan el proceso generalmente son:
- Políticas de promoción interna.
 - Políticas de compensación.
 - Políticas referentes a los sistemas de contratación.
 - Políticas de contratación internacional.
 - Pronósticos de ventas y metas de la compañía.
 - Presupuestos, relacionados con los costos de reclutamiento y vinculación.
 - Requerimientos de los cargos.
 - Ambiente laboral o clima organizacional.

En función de las estrategias seleccionadas y dependiendo de las circunstancias, los principales planes que debe adoptar la empresa en el caso de los recursos humanos son: *El Plan de Reclutamiento. El Plan de Desarrollo de Recursos Humanos. El Plan de Retención. El Plan de Redesarrollo.*

2.7. Tendencias del outsourcing laboral en México⁶

Antecedentes⁷

Outsourcing viene a ser la externalización de determinadas áreas funcionales, por tanto, aplicado con carácter general, no es un concepto nuevo puesto que responde al acto mediante el cual una organización contrata a un tercero para que realice un trabajo en el que está especializado, con los objetivos de reducir costos y / o evitar a la organización la adquisición de una infraestructura propia que le permita la correcta ejecución del trabajo. El Outsourcing es una práctica que data desde el inicio de la era moderna, al inicio de la era post-industrial se inicia la competencia en los mercados globales.

El Outsourcing gana credibilidad al inicio de la década de los 70's enfocado, sobre todo, a las áreas de información tecnológica en las empresas, las primeras empresas en implementar modelos de Outsourcing fueron gigantes como EDS, Arthur Andersen, Price Waterhouse y otros. El outsourcing es un término creado en 1980 para describir la creciente tendencia de grandes compañías que estaban transfiriendo sus sistemas de información a proveedores. El Outsourcing es una tendencia actual que ha formado parte importante en las decisiones administrativas de los últimos años en todas las empresas a nivel mundial.

Outsourcing o Tercerización, también llamada subcontratación es una técnica innovadora de administración, que consiste en la transferencia a terceros de ciertos procesos complementarios que no forman parte del giro principal del negocio, permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener competitividad y resultados tangibles.⁸

⁶ Basado en la ponencia "Tendencias del outsourcing laboral" presentado en el I Coloquio Internacional y VI Nacional de Investigación en Ciencias Económico-Administrativas: "Desarrollo Económico de los Sectores Productivos y el Papel de las Organizaciones". Facultad de Economía, UAEM. 2011.

⁷ <http://www.monografias.com/trabajos10/outso/outso.shtml>. 15 de marzo de 2011.

Esta técnica se fundamenta en un proceso de gestión que implica cambios estructurales de la empresa en aspectos fundamentales tales como la cultura, procedimientos, sistemas, controles y tecnología cuyo objetivo es obtener mejores resultados concentrando todos los esfuerzos y energía de la empresa en la actividad principal.

También podemos definirlo como la subcontratación de servicios que busca agilizar y economizar los procesos productivos para el cumplimiento eficiente de los objetos sociales de las instituciones, de modo que las empresas se centren en lo que les es propio. 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.

La importancia de la tercerización radica en que esta pretende concentrar los esfuerzos de la compañía en las actividades principales del giro de negocios. 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.

El outsourcing es diferente de relaciones de negocios y contratación, ya que en éstas últimas el contratista es propietario del proceso y lo controla, es decir, le dice al suplidor qué y cómo quiere que se desempeñen y se fabriquen los productos o servicios comprados por lo que el suplidor no puede variar las instrucciones en ninguna forma. En el caso de outsourcing el comprador transfiere la

⁸ Sherma, et. al. *Administración de Recursos Humanos*. México. Ed. Thomson Editores. 11ª ed. 1998. Pág. 19-20

propiedad al suplidor, es decir, no instruye al mismo en como desempeñar una tarea sino que se enfoca en la comunicación de qué resultados quiere y le deja al suplidor el proceso de obtenerlos.

¿Por qué usar Outsourcing?

Hasta hace un tiempo el outsourcing se consideraba como un medio para reducir los costos; sin embargo en los últimos años ha demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas⁹ por razones como:

- 1) Se considera más económico, por la reducción y/o control del gasto de operación.
- 2) Concentración de los negocios y disposición más apropiada de los fondos de capital debido a la reducción o no uso de los mismos en funciones no relacionadas con la razón de ser de la compañía.
- 3) Acceso al dinero efectivo. Se puede incluir la transferencia de los activos del cliente al proveedor.
- 4) Manejo más fácil de las funciones difíciles o que están fuera de control.
- 5) Disposición de personal altamente capacitado.

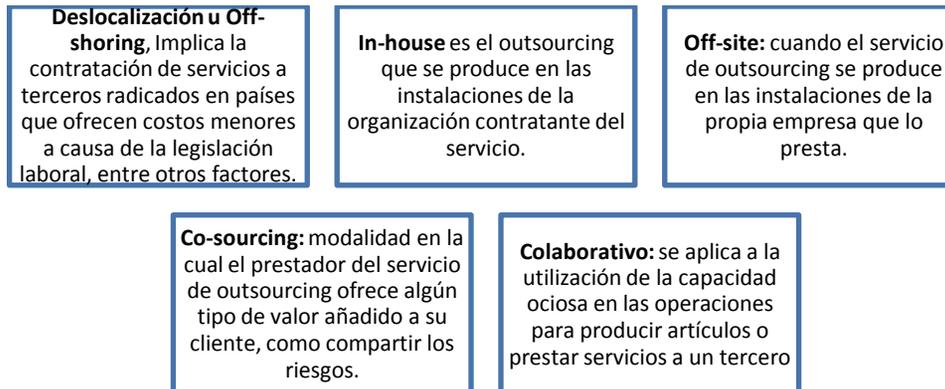
Todo esto permite a la empresa enfocarse ampliamente en asuntos empresariales, tener acceso a capacidades y materiales de clase mundial, acelerar los beneficios de la reingeniería, compartir riesgos y destinar recursos para otros propósitos.

A continuación se presentan los principales tipos de outsourcing:

⁹ Werthern, William Jr. et. al. *Administración de personal y recursos humanos*. México. Ed. Mc Graw Hill. 5ª edición. 2000. Pag. 532. Apéndice.

Imagen 1

Tipos de outsourcing



Fuente: Elaboración propia con información de <http://www.degerencia.com/tema/outourcing>

Beneficios del Outsourcing¹⁰

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.

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.

¹⁰ Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos10/outso/outso.shtml>. 15 de marzo de 2011.

Desventajas del Outsourcing

Como en todo proceso existen aspectos negativos que forman parte integral del mismo. El Outsourcing no queda exento de esta realidad: Genera poca lealtad hacia la organización a la cual se presta el servicio. Fomenta irregularidades en la contratación de los trabajadores. Elimina puestos de trabajo en el país de origen de la organización contratante, especialmente cuando se aplica la deslocalización.

Areas de la empresa que pueden pasar por Outsourcing

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

El proceso de Outsourcing no sólo se aplica a los sistemas de producción, sino que abarca la mayoría de las áreas de la empresa. A continuación se muestran los tipos más comunes.

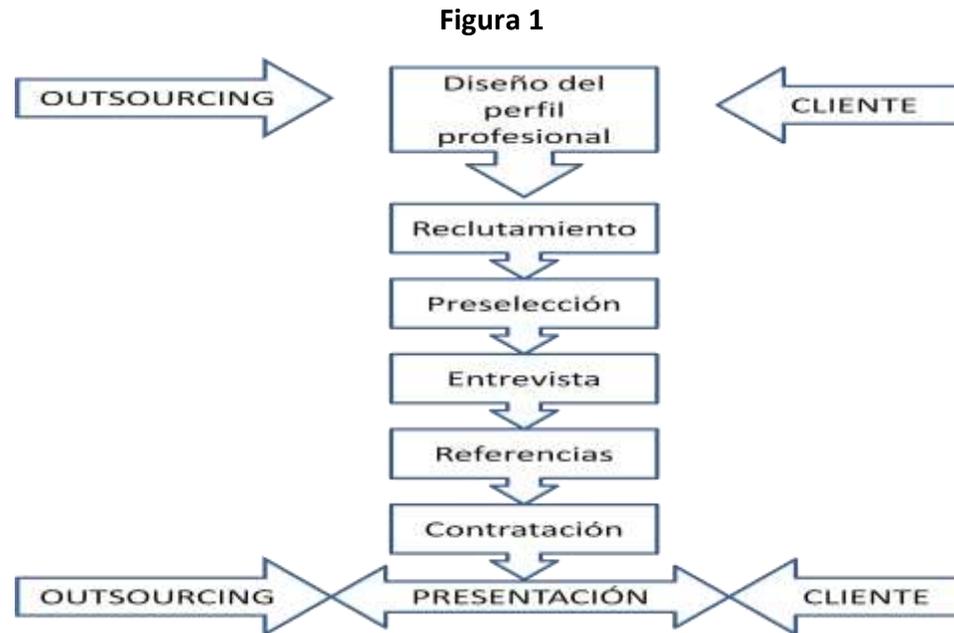
- Outsourcing de los sistemas financieros.
- Outsourcing de los sistemas contables.
- Outsourcing las actividades de Mercadotecnia.
- **Outsourcing en el área de Recursos Humanos.**

- Outsourcing de los sistemas administrativos.
- Outsourcing de actividades secundarias.

Outsourcing laboral

Al identificarse al recurso humano como el factor más importante para el logro de objetivos en una organización, las tendencias y políticas para la gestión de este componente fueron evolucionando en el mundo, la demanda de organismos especializados en reclutamiento, selección, evaluación, capacitación, motivación y desarrollo de personal, se ha hecho estrategia de progreso y competencia de entidades de diferente naturaleza.

Este tipo de servicio permite desligarse de toda responsabilidad relacionada a la Administración de Recursos Humanos, esto implica transferir a la empresa contratada todos los procesos de gestión del talento humano (reclutamiento, selección, contratación, evaluación, capacitación y desvinculación) bajo estrictos criterios especializados que le aseguren contar con personal idóneo.



Fuente: Elaboración propia

Además se transfieren las diferentes obligaciones salariales y de retribución establecidos por las normas laborales correspondientes.

¿Por qué el auge de *outsourcing* en el área de recursos humanos en los últimos 10-12 años? ¹¹La respuesta quizás se encuentre en tres aspectos interrelacionados: a) la fuerte presión puesta en las gerencias de recursos humanos tanto para determinar los costos

¹¹ Disponible en www.guillermoedelberg.com.ar 21 de marzo de 2011.

de sus actividades como para disminuirlos; b) las tendencias al cambio en la estructura de las empresas; y c) las intensas actividades de *downsizing*¹² que tuvieron lugar en el mismo período.

Tendencias del outsourcing laboral en México

Ante la ausencia de reformas sustanciales en la legislación laboral mexicana, una de las prácticas empleadas frecuentemente por los patrones es la de las denominadas empresas de "outsourcing", entendidas como:

- a) El esquema por el que el empresario confía a un tercero funciones productivas (incluida la adquisición y gestión de la fuerza de trabajo) antes ejecutadas por sí mismo mediante la propia organización empresarial.
- b) El proceso por el cual una tarea o actividad tradicionalmente desarrollada dentro de la empresa pasa a ser externalizada hacia un proveedor.
- c) El "contratar por fuera" o "suministrar externamente" se define como aquellas actividades que representan un componente de los procedimientos del negocio, propios a la institución, realizada parcialmente o enteramente por terceros u otras entidades dentro del grupo de quien la institución forma parte.

Una característica típica del outsourcing o subcontratación, es que una tercera empresa se hace cargo de la contratación del personal de otra pudiendo incluso, dotar a su personal de los medios de transporte y herramientas.

¹² El Downsizing ha surgido como una necesidad de solucionar el exceso de burocracia existente en muchas organizaciones, lo que, además de la morosidad, dificultaba la tomada de decisiones y la adaptación a las nuevas realidades ambientales. De la implementación del downsizing resulta una disminución de los niveles de gestión y de la dimensión de la organización a consecuencia de la supresión de áreas productivas no esenciales, permitiendo a la empresa centrarse en lo que de mejor *sabe hacer (core competente)*, mientras subcontrata al exterior (outsourcing) actividades no fundamentales para el core-business, logrando una mayor flexibilización de la estructura organizacional.

Hoy, mediante este sistema, las empresas buscan mitigar, los riesgos o contingencias laborales con sus trabajadores, al ser un tercero el aparente patrón y por tanto el responsable inicial en el cumplimiento de las obligaciones patronales, y no así la empresa a la que verdaderamente le están prestando los servicios. De esta forma, se llegan a reducir hasta el 30 por ciento de los costos de nómina, y además los patrones "evitan" pagar en forma directa, indemnizaciones, utilidades, aportaciones de seguridad social, entre otras prestaciones.

“De acuerdo a los censos económicos del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI) las empresas dedicadas a prestar servicios de *outsourcing* se incrementaron 38.7 por ciento en los últimos 5 años, además, el personal ocupado a través de este sistema creció en un 19.5 por ciento, así actualmente existen aproximadamente 2.4 millones de trabajadores en el país bajo esta modalidad.

Sobre el aspecto legislativo del denominado *outsourcing*, en los casos Argentina y Chile, sí existe una reglamentación expresa, y en México se alude a esta figura, bajo el término "intermediario" que la Ley Federal del Trabajo (LFT) considera en su artículo 12 como: *"las personas que contratan o intervienen en la contratación de otra u otras para que presten servicios a un patrón"*¹³

En el caso mexicano, la protección otorgada a los patrones a través de la figura de los intermediarios, es casi nula, de hecho el espíritu de la legislación mexicana sobre el tema es proteger a los trabajadores ante la posible insolvencia real o ficticia del patrón, sujeto de la relación laboral que se beneficia directamente de los servicios prestados por los trabajadores; por tanto, el responsable

¹³ Disponible en http://www.boletin-infomail.com/2007/05/falta_en_mxico_.html. Viernes 25 de marzo de 2011.

de las obligaciones laborales será siempre el que recibe los servicios aún cuando use en medio a un tercero, así, la legislación mexicana parte del principio de que, la empresa que utiliza compañías para la operación de personal (outsourcing) es solidariamente responsable; en otras palabras, ante la eventual insolvencia o negativa de pago por parte de la empresa intermediaria, el trabajador puede exigir a la persona física o moral que contrató a la de outsourcing el cumplimiento de cualesquiera de las obligaciones laborales.

No obstante lo anterior, los trabajadores tienen dificultades para hacer valer sus derechos y reclamar la solidaridad laboral de las empresas beneficiarias y, al ser utilizada la figura cada vez más en las relaciones laborales y no estar debidamente regulada, se han venido presentando simulaciones por parte de empresas que prestan sus servicios a otras, poniendo a su disposición trabajadores sin tener la solvencia económica suficiente para responder de sus obligaciones patronales.

Ante la proliferación desmedida de estas compañías de outsourcing (en cualquiera de sus modalidades como Sociedades Civiles, Cooperativas, Sociedades Anónimas etc.) el empresario debe tomar en cuenta entre otros, los siguientes factores¹⁴:

- Ningún esquema de operación externo de personal anulará la responsabilidad laboral aunque podrá reducirla o amortiguarla
- El nivel de blindaje que podrá adquirir, dependerá de la seriedad de la empresa de outsourcing
- Este nivel de seriedad en una empresa de outsourcing, puede medirse conforme a la antigüedad de la compañía en el mercado, cartera de clientes, compromisos adquiridos en los contratos de suministro de personal y la modalidad de outsourcing ofrecida siendo las menos recomendables las Sociedades Cooperativas.

¹⁴ Disponible en <http://www.salesboyoli.com>, Viernes 25 de marzo de 2011.

En 2010 comienza la reforma por parte de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de nuestro país para reformar la ley para atender la problemática generada por la creación masiva de empresas de esta índole y de los problemas laborales ocasionados. Si bien el trabajo en régimen de subcontratación, mejor conocido como outsourcing, es una realidad en los ámbitos nacional e internacional, que genera fuentes de trabajo en la economía formal; prohibirlo o incluso acotarlo o limitarlo a algunas actividades complementarias o accesorias al objeto de las empresas podría significar que nuestra economía perdiera competitividad frente a otras, lo que inhibiría la inversión nacional y extranjera en proyectos productivos.

Debido a una inadecuada regulación, la figura de la subcontratación laboral está también siendo utilizada indebidamente para disfrazar las relaciones laborales u ocultar los salarios reales de los trabajadores, a fin de evadir o eludir el cumplimiento de obligaciones patronales, con la consecuente afectación a los derechos consagrados en la legislación a favor de los trabajadores, especialmente en los rubros de seguridad y previsión social y en aspectos fiscales. Estas prácticas deben combatirse a fondo y sancionarse con severidad.

Por ello, y como resultado de un amplio análisis del tema, la reforma laboral propone incorporar medidas que permitan conciliar por un lado, la efectiva protección de los derechos de los trabajadores y, por el otro, el legítimo interés de los empleadores por encontrar mecanismos que favorezcan la competitividad y productividad de los centros de trabajo. Bajo estas premisas, la reforma laboral¹⁵:

¹⁵ Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Boletín 096. Fecha: 13 de junio de 2010.

- 1) Establece una definición del 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.
- 2) Prevé que el contrato de prestación de servicios conste por escrito.
- 3) Obliga a la beneficiaria de los servicios a cerciorarse de la solvencia económica de la contratista, y que ésta cumpla con sus obligaciones en materia de seguridad y salud.
- 4) Sanciona con multas de hasta 5,000 veces el salario mínimo general, a quien utilice la figura de la subcontratación en forma dolosa, con el fin de simular salarios o establecer prestaciones menores a las que efectivamente correspondan a los trabajadores.

Es importante señalar, que esta propuesta sería complementaria a las reformas realizadas el 9 de julio de 2009 a la Ley del Seguro Social, para combatir la elusión de prestaciones de seguridad social con motivo del inadecuado uso de la figura de la subcontratación, mismas que recientemente han sido declaradas constitucionales por la Suprema Corte de Justicia de la Nación, en amparos promovidos por empresas que evaden el pago de prestaciones a empleados; y, además, es consistente con las acciones de fiscalización que están llevando a cabo en forma coordinada la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) y el Servicio de Administración Tributaria (SAT) a través de las Bases de Colaboración celebradas en octubre de 2008, las cuales tienen como

propósito combatir los esquemas de suministro de personal (outsourcing), que se utilizan para evadir el cumplimiento de obligaciones laborales y fiscales.¹⁶ A continuación se presentan los aspectos generales de dichas Bases¹⁷:

“El Servicio de Administración Tributaria (SAT), la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje (JFCA) y la Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo (Profedet), firmaron las bases de colaboración para el intercambio de información, con el fin de proteger los derechos de los trabajadores.

El primer objetivo de este esfuerzo conjunto es combatir los esquemas de suministro de personal (outsourcing) que se realizan utilizando la naturaleza jurídica de diversas sociedades y asociaciones, para evadir el cumplimiento de obligaciones laborales y fiscales.

La conducta de evasión consiste en transferir a los trabajadores de las empresas a Sociedades Cooperativas, Sociedades en Nombre Colectivo, Empresas Integradoras e Integradas, con el propósito de evitar el pago de reparto de utilidades, impuestos federales y locales, aportaciones de seguridad social y demás obligaciones laborales, en perjuicio de los trabajadores.

La coordinación de los cuatro organismos se realizará a través de un grupo de trabajo que se encargará de:

- 1) Propiciar que las denuncias presentadas por los trabajadores afectados tengan incidencia en los ámbitos laboral y fiscal de manera simultánea

¹⁶ *Ibidem.*

¹⁷ Disponible en <http://www.presidencia.gob.mx/index.php?DNA=85&page=1&Prensa=15151&Contenido=39416>. Lunes 28 de marzo de 2011.

- 2) Brindar la asesoría y orientación necesaria
- 3) Programar actos de fiscalización e inspecciones laborales a los patrones y demás involucrados
- 4) Proponer las reformas legales que inhiban los esquemas de contratación abusivos.

Estas labores se sumarán a los acuerdos alcanzados previamente con el Instituto Mexicano del Seguro Social y el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.”

Figura 2



Fuente: <http://ctsconsultoresboletin.blogspot.com>

Las dos empresas más importantes de tercerización laboral en el país se pronunciaron en favor de la iniciativa de reforma laboral, ya que, afirman, flexibiliza la contratación y pone orden al sector de las empresas del también llamado outsourcing. Las firmas Manpower y Adecco, con más de 85,000 empleados en el país, coincidieron en que la modernización del marco jurídico de la legislación laboral es importante para el mercado de trabajo, el cual ha cambiado de manera significativa en los últimos 40 años.

De ahí que consideren como relevantes aspectos como la inclusión de los contratos a prueba, de capacitación inicial y trabajo de temporada.

Asimismo, se refirieron al apartado sobre la tercerización (outsourcing) que busca terminar con prácticas de simulación en la contratación, pues consideraron que es importante contar con una regulación que elimine a las empresas que buscan a toda costa evadir el pago de las prestaciones sociales como IMSS e Infonavit.

En su momento Mónica Flores, directora de Manpower México, dijo que la reforma laboral debía enfocarse a adecuar las formas de contratación que permitan a los empleadores empatarse con los procesos productivos naturales y con el propio mercado laboral. De tal manera que “haya la flexibilidad que se requiere y que se da en todo el mundo. No hemos descubierto el hilo negro, la tercerización es ir con las tendencias mundiales”.¹⁸

Por su parte, Carlos Gallegos, gerente jurídico laboral de Adecco México, dijo que elevar la competitividad y productividad en los puntos que nos hemos rezagado, lleva a la economía formal a miles de trabajadores que laboran de manera informal: “Muchas de las personas que trabajan de esa manera carecen de mecanismos de leyes o reglamentación para que sus empleadores puedan cumplir con derechos laborales que tienen y son vulnerados”. Agregó que debe tenerse claro que la creación de empleos debe ser un incentivo y no una carga. Sostuvo: “Los cambios en la tecnología, los imperativos de la demografía, las exigencias de la economía y

¹⁸ Disponible en <http://ctsconsultoresboletin.blogspot.com/2010/04/firmas-de-outsourcing-apoyan-reforma.html>. Lunes 28 de marzo de 2011.

nuevos patrones culturales exigen adecuar el marco laboral normativo con el fin de brindar a empresas y trabajadores aquellos elementos de flexibilidad indispensables para incentivar la creación y preservación de empleos”¹⁹

Asimismo Carlos Gallegos establece que si se ha decidido por el outsourcing laboral existen ciertos factores de riesgo²⁰ que las organizaciones deben evaluar antes de tomar una decisión:

- **Riesgo operacional:** ocurre cuando el outsourcing o tercerización no satisface la necesidad para la cual se contrató, en términos de eficacia y oportunidad.
- **Riesgo financiero:** que su costo real y final sea mayor al que esperaba.
- **Riesgo laboral:** que su organización tenga que sufrir indemnizaciones por demandas y/o por multas y sanciones de la autoridad por el incumplimiento de las obligaciones laborales y fiscales en que incurra el prestador del servicio de outsourcing tales como la omisión o el incumplimiento en el pago de los salarios y prestaciones convenidas, participación en las utilidades, Seguro Social, SAR, Infonavit e impuestos.

Para finalizar, presenté algunos datos²¹ que confirman la necesidad de regular la subcontratación laboral:

¹⁹ Ídem.

²⁰ Gallegos, Carlos. “Consideraciones sobre el outsourcing de personal. Revista Entorno. COMPARMEX. Julio, 2009.

²¹ <http://www.noticiasnet.mx/portal/principal/45743-outsourcing-simulacion-laboral-fiscal>. Viernes 6 de mayo de 2011.

1. 2 mil 400 millones de pesos por concepto de cuotas obrero patronales al IMSS cuestan al año las outsourcing
2. 2 millones de personas laboran bajo ese esquema en el país
3. 40% de la Población Económicamente Activa trabaja ligada a las outsourcing
4. 20 mil millones de pesos anuales de evasión fiscal según el SAT
5. 17% y 20% de evasión de las contribuciones del IMSS

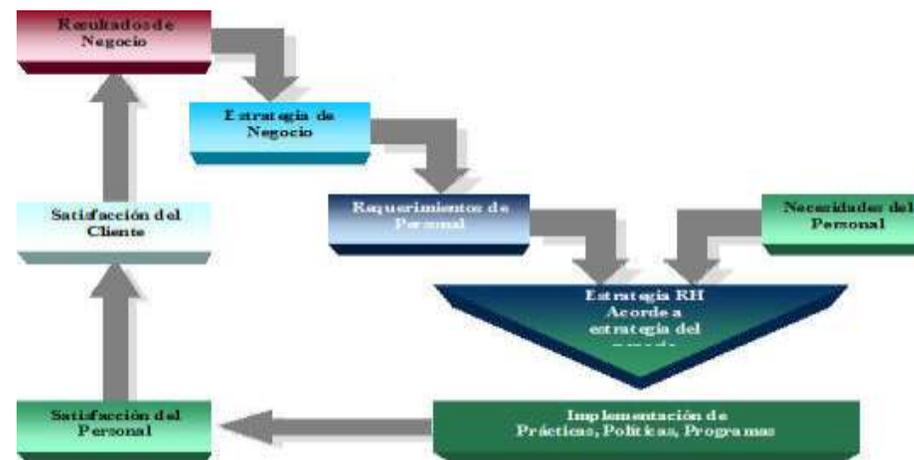
RESUMEN DE LA UNIDAD II

La planeación de los recursos humanos debe mejorar el funcionamiento del sistema y no sólo examinar los resultados. Debe encontrar los elementos que reducen la eficiencia y corregirlos, debe ser un sistema retroalimentado que aprenda de sus errores. Una manera de tomar decisiones de calidad es mediante la realización adecuada de la concepción de sistema, su implantación y su gerencia. La planeación no tiene una forma estándar, está determinada por los parámetros y características del sistema, sin embargo siempre esta labor reside en las tácticas utilizadas para poner en marcha el sistema; entre las tácticas están las de intervención, persuasión o participación. Sin importar la táctica a emplear, es necesario determinar qué tipo de acción se va a tomar, aumentar la eficiencia manteniendo el nivel de eficacia (menos costos con iguales resultados) o aumentar la eficiencia con eficacia variable y a partir de esta decisión, realizar la planeación. Para decidir qué acción se va a tomar, se puede inicialmente realizar un análisis del subsistema de planeación para orientar la elección y medidas a tomar. Al implementar el sistema, se presentan diferentes reacciones en los individuos debido a los factores psicosociales y los estratégicos.

Los aspectos relacionados con la gestión de los recursos humanos tienen una importancia crucial para el éxito de la organización. En consecuencia, es preciso planificar detalladamente el proceso de *outsourcing*, manteniendo una estricta reserva sobre el mismo hasta el momento en que se decida su puesta en marcha. A partir de este momento, debe establecerse un mecanismo fluido de comunicación con los trabajadores afectados. El objetivo es múltiple: garantizar una transición suave de la actividad objeto de *outsourcing* -identificando dificultades prácticas y proponiendo soluciones-, establecer y consolidar los mecanismos de coordinación entre cliente y proveedor, solventar los problemas de transmisión del conocimiento entre organizaciones, y mantener los aspectos del clima laboral relacionados con la moral de los trabajadores.

En resumen, el *outsourcing* facilita la transición hacia los nuevos modelos organizativos flexibles tendentes hacia la corporación virtual, mediante un proceso que no está exento de algunas indefiniciones que afectan a su conceptualización y análisis empírico. Si bien se han realizado medidas preventivas para regular al *outsourcing* en el país todavía falta mucho por hacer. Los “vacíos legales” y la vigilancia por parte de los organismos encargados de regular la actividad laboral en el país es limitada.

Hay que prestar atención a los detalles si es que se buscan una oportunidad de trabajo a través de empresas de *outsourcing*. Como señala Francisco Macías, Presidente del Instituto Mexicano de Contadores públicos: “El *outsourcing* per se no es malo, es una forma de hacer negocios, el problema es quien lo utiliza para evadir, no pagar impuestos o simular operaciones”:



Actividad de apoyo: Lectura “Outsourcing, Prestación de servicios de personal y sus implicaciones en materia de seguridad social” Colegio de Contadores Públicos de México, A.C. 2014.

BIBLIOGRAFIA

1. Todos somos directores de Recursos Humanos. Jean Mary Peretti. Ed.ECAFSA.
2. Comportamiento de las Organizaciones. Kreitner/Kinicki. Ed. Mc Graw Hill.
3. Administración de Recursos Humanos. Sherman, Bohlander, Snell. Ed. Prentice Hall.
4. Administración de Recursos Humanos. Idalberto Chiavenato. Ed. Mc Graw Hill.
5. La Gestión estratégica de los Recursos Humanos. “Ramón Valle Cabrera”
6. *Administración de personal y recursos humanos*. Werthern, Wiliam Jr.et.al. México. Ed. Mc Graw Hill. 5ª edición. 2000.

Revista

1. Revista Entorno. COMPARMEX. Julio, 2009.

Web

1. www.ctsconsultoresboletin.blogspot.com
2. www.degerencia.com
3. www.guillermoedelberg.com.ar
4. www.monografias.com
5. ww.noticiasnet.mx
6. www.presidencia.gob.mx
7. www.salesboyoli.com