



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO**

**“PERTINENCIA EN LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL OUTSOURCING
EN ÁREAS DE CONTROL Y VIGILANCIA CON BASE A LA IDENTIDAD Y
COMPROMISO ORGANIZACIONAL”**

TESIS

Para Obtener el Grado de
Maestra en Gestión Organizacional

DIRECTOR:

DRA. MARÍA DE JESÚS RAMÍREZ DOMÍNGUEZ

ASESORES:

DRA. BLANCA HORTENCIA MORALES VÁZQUEZ
M.F. GERARDO ABLANEDO ROSAS

PRESENTA:

Mónica Maritza Madrid Yescas

Puebla, Pue. Septiembre 2020



BUAP

Oficio No. FCP/SIEP-025/2020
Asunto: Digitalización de Tesis

C. **MADRID YESCAS MÓNICA MARITZA**

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la Tesis denominada **"PERTINENCIA EN LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL OUTSOURCING EN ÁREAS DE CONTROL Y VIGILANCIA CON BASE A LA IDENTIDAD Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL"**, a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de **MAESTRA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL**.

Sin más por el momento, quedo de usted.

ATENTAMENTE

"Pensar Bien, Para Vivir Mejor"

H. Puebla de Z., 15 de septiembre de 2020

DR. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado



DR. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Directora** de la tesis denominada: **"PERTINENCIA EN LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL OUTSOURCING EN ÁREAS DE CONTROL Y VIGILANCIA CON BASE A LA IDENTIDAD Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL"**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

MÓNICA MARITZA MADRID YESCAS

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 11 de septiembre de 2020



DRA. MARÍA DE JESÚS RAMÍREZ DOMÍNGUEZ

DR. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Asesor Metodológico** de la tesis denominada: **“PERTINENCIA EN LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL OUTSOURCING EN ÁREAS DE CONTROL Y VIGILANCIA CON BASE A LA IDENTIDAD Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL”**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

MÓNICA MARITZA MADRID YESCAS

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 10 de septiembre de 2020


M.F. GERARDO ABLANEDO ROSAS

DR. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora Temática** de la tesis denominada: **“PERTINENCIA EN LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL OUTSOURCING EN ÁREAS DE CONTROL Y VIGILANCIA CON BASE A LA IDENTIDAD Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL”**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

MÓNICA MARITZA MADRID YESCAS

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 10 de septiembre de 2020



DRA. BLANCA HORTENCIA MORALES VÁZQUEZ

AGRADECIMIENTOS

A Dios por guiarme e iluminar mi camino, por darme la fortaleza y sabiduría para afrontar las dificultades y adversidades a lo largo de mi vida.

Mi eterno agradecimiento a mis padres, por su confianza y apoyo incondicional, por alentarme a seguir adelante, por su paciencia en todo este proceso y brindarme todo su amor.

A Luis Alberto, por siempre creer en mí, por su apoyo y motivación, por ser un ejemplo de perseverancia, y sobre todo por su amor incondicional.

A mis profesores por el conocimiento compartido, el compromiso y paciencia con la que me guiaron y corrigieron durante este tiempo, para poder realizar un mejor trabajo y crecer no solo como profesionista sino como persona.

Mi especial agradecimiento por su tiempo, compromiso, dedicación e invaluable apoyo a:

Dra. María de Jesús Ramírez Domínguez, Directora de Tesis.

Dra. Blanca Hortencia Morales Vázquez

M.F. Gerardo Ablanado Rosas

ÍNDICE

RESUMEN

I. INTRODUCCIÓN	viii
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	x
III. JUSTIFICACIÓN	xii
IV. OBJETIVO GENERAL	xiv
V. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	xiv
VI. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	xiv
VII. HIPÓTESIS	xv
VIII. VARIABLES	xv
IX. DISEÑO METODOLÓGICO	xvi
X. ALCANCES Y LIMITACIONES	xvi
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Ventajas y Desventajas del Outsourcing	5
1.3 Talento Humano	11
1.4 Identidad Organizacional	15
1.5 Compromiso Organizacional	18
1.6 Áreas de Control y Vigilancia.....	24
CAPÍTULO II. UNIDAD DE ANÁLISIS	31
2.1 Origen, Creación y Apertura	31
2.2 Estructura Organizacional	33
2.3 Modelos y Procesos de la Organización.....	34
2.4 Situación Actual	39

CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	41
3.1 Tipo de investigación	41
3.2 Métodos, Técnicas e Instrumentos	42
3.3 Resultados (análisis e interpretación)	46
3.3.1. Información Documental.....	46
3.3.2. Resultado de la aplicación de los instrumentos de investigación .	51
CAPÍTULO IV. HACIA UNA PROPUESTA	75
4.1 Sistematización de la propuesta.....	75
CONSIDERACIONES FINALES.....	83
REFERENCIAS.....	85

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Comportamiento anual de acuerdo al tipo de contratación del personal (outsourcing y nómina interna).

Gráfico 2. Ingreso anual de personal según el tipo de contratación (outsourcing y nómina interna).

Gráfico 3. Bajas anuales del personal según el tipo de contratación (outsourcing y nómina interna).

Gráfico 4. Crecimiento profesional según el tipo de contratación (outsourcing y nómina interna).

Gráfico 5. Edad de los colaboradores contratados mediante outsourcing.

Gráfico 6. Género de los colaboradores contratados mediante outsourcing.

Gráfico 7. Conocimiento de la historia y trayectoria del centro de trabajo.

Gráfico 8. Relación laboral.

Gráfico 9. Relación social.

Gráfico 10. Integración dentro del grupo de trabajo.

Gráfico 11. Distribución de cargas de trabajo.

Gráfico 12. Capacitación continua.

Gráfico 13. Nivel de aceptación de sugerencias.

Gráfico 14. Condiciones salariales.

Gráfico 15. Reconocimiento laboral.

Gráfico 16. Crecimiento laboral en el último año.

Gráfico 17. Oportunidades de crecimiento laboral por tipo de contratación.

Gráfico 18. Garantía de prácticas sanas en las funciones de fiscalización.

Gráfico 19. Compromiso según el tipo de contratación.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de Consistencia.

Tabla 2. Procesos Internos del Órgano Interno de Control.

Tabla 3. Mapa de proceso.

Tabla 4. Perfil de puesto del auditor de control.

Tabla 5. Actividades realizadas por auditores de control.

Tabla 6. Matriz de Análisis de Resultados

Tabla 7. Comparativo de colaboradores de acuerdo al tipo de contratación.

Tabla 8. Propuesta del proceso de contratación.

Tabla 9. Consideraciones en el proceso de contratación outsourcing.

RESUMEN

Esta tesis es un estudio sobre la pertinencia en la aplicación de contratación outsourcing, específicamente en áreas de control y vigilancia de los recursos económicos, técnicos y humanos, en una organización pública descentralizada, así como, el impacto que tiene en el alcance de metas y objetivos.

Se estudió el caso particular del departamento de Contraloría el cual es muy importante dentro de la organización; respecto a la pertinencia en la contratación de personal mediante outsourcing, se observó cual es la eficiencia de aplicar dicho tipo de contratación, así como, el impacto que se tiene en la organización y el personal.

Uno de los principales objetivos del outsourcing es el ahorro económico, optimizar y mejorar sus actividades, sin embargo, al aplicarlo en áreas administrativas el resultado puede ser poco favorable, ya que intervienen diversos factores que pudieran afectar el resultado deseado.

El trabajo se llevó a cabo a través de la revisión documental, recopilación de información, mediante cuestionarios e instrumentos diseñados para la investigación, análisis e interpretación de datos de información recabada.

Los resultados indican que el tipo de contratación outsourcing incide de manera negativa en el alcance de metas y objetivos de la organización, afectando directamente en el compromiso e identidad del personal, por lo que no es pertinente realizar este tipo de contrataciones en áreas de control y vigilancia.

I. INTRODUCCIÓN

Actualmente un gran número de organizaciones mexicanas han adoptado el modelo de contratación outsourcing, trayendo consigo grandes cambios en su estructura organizacional, si bien, es cierto que esta práctica ha provocado significativas ventajas económicas y tecnológicas para las organizaciones, también existen consecuencias poco favorables, las cuales pueden impactar de manera negativa en el alcance de metas y objetivos previamente establecidos.

Partiendo desde el objetivo inicial del outsourcing, el cual únicamente se enfoca en atender servicios que no sean considerados como actividades principales en los centros de trabajo, hoy en día las organizaciones están adoptando esta práctica para subcontratar al personal de áreas como: administración de planeación estratégica, contraloría, tesorería, finanzas, control de proveedores, administración de calidad, distribución y ventas; siendo estas de gran importancia para la organización.

Es oportuno realizar un análisis, investigación y valoración acerca de la percepción, opinión y experiencia del recurso más importante que se tiene dentro de las organizaciones; el capital humano, ya que están colaborando en áreas de importancia significativa para el buen funcionamiento y logro de objetivos, por lo que resulta sumamente importante y valiosa la permanencia de aquellos colaboradores.

Es bien sabido que en muchas ocasiones el personal contratado por outsourcing no parece estar de acuerdo con las condiciones salariales y políticas empeladas en las empresas donde desempeñan sus actividades, lo cual conlleva a diversas problemáticas dentro de las organizaciones, ya que ésta asume entre otros riesgos, altos índices de rotación, capacitación continua, retraso en las actividades programadas e insuficiente integración, conocimiento, experiencia, expertis, por

parte del nuevo personal contratado, todo lo antes mencionado se traduce a pérdidas económicas innecesarias.

Derivado de lo anterior surge la necesidad de investigar el nivel de interés, identidad y compromiso que tiene el personal outsourcing para con la organización en la cual se encuentra realizando su trabajo físicamente, y de esta manera poder conocer la pertinencia al realizar contrataciones de personal administrativo, mediante outsourcing.

Todo lo anterior con la finalidad de prevenir un desequilibrio considerable en las operaciones, actividades y servicios de una organización, que pudieran estar afectando en gran medida no solo la parte operativa sino económica del ente.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día la organización la cual pertenece al sector gubernamental siendo un organismo descentralizado, ha adoptado otras medidas de contratación, como lo es el outsourcing, esperando principalmente grandes beneficios económicos, no obstante, los resultados de realizar dichas contrataciones, no han sido del todo propicias, si bien, se logró una reducción económica, las consecuencias han sido en gran medida desfavorables, ya que actualmente se tiene un alto índice de rotación, obteniendo bajos resultados en evaluaciones de clima laboral, satisfacción laboral y ambiente de trabajo sano, sin considerar la falta de eficiencia en los trabajos efectuados, así como, los posibles errores consecuencia del desconocimiento, premura, inexperiencia, desinterés, etc.

El mundo globalizado en el que vivimos sugiere que las organizaciones cada vez están más enfocadas en eficientar los recursos materiales, económicos y tecnológicos, dejan de lado la atención al recurso más importante que tienen, el capital humano, quien forman parte fundamental en el alcance de metas y objetivos de la organización, por tal motivo se vuelve necesario realizar un análisis a profundidad del estado en el que se encuentra el personal contratado mediante outsourcing, con el fin de conocer las causas que provocan el abandono de centro de trabajo, y con ello implementar nuevas técnicas que permitan la permanencia por tiempos prologados o bien realizar una valoración de costo beneficio en relación a la pertinencia de la contratación de personal outsourcing.

Lo anterior sin duda es preocupante, ya que algunas características de las organizaciones exitosa son: contar con el compromiso de sus integrantes, conciliar el presente y el futuro e invertir en sus recursos humanos; lo cual claramente no ha sucedido, ya que a partir del año 2014 se implementó la contratación outsourcing, siendo esta actualmente la forma de mayor contratación, lo que genera grandes retos para la organización, considerando los más importantes la alta rotación, la

poca experiencia en el sector gubernamental, el desconocimiento de las particularidades y los procesos internos, el nulo trabajo en equipo, la falta de compromiso e identidad por parte de los colaboradores con la organización.

Es importante señalar que toda organización requiere contar con colaboradores comprometidos y leales a la misma, los cuales permitan el equilibrio y estabilidad de la organización, este panorama se vislumbra muy lejano ya que actualmente la organización tiene un porcentaje muy alto de personal contratado vía outsourcing lo que reduce en gran medida la estadía, la identidad y compromiso de cada colaborador contratado mediante outsourcing.

La corta permanencia en los colaboradores contratados mediante outsourcing dentro de la organización es realmente alarmante, puesto que existen particularidades en la operación de la organización que requieren de cierta experiencia en el sector gubernamental, así como, conocimientos específicos de las leyes y normativa que rigen la organización, al tratarse de actividades de control y vigilancia demanda de personal altamente comprometido, discreto, ético y responsable, el cual se sienta plenamente identificado con la cultura organizacional, lo que en muchas ocasiones es complicado lograr puesto que el personal no se siente parte de la organización.

III. JUSTIFICACIÓN

Inicialmente la contratación de outsourcing era empleada en servicios como seguridad y vigilancia, posteriormente se incluyeron servicios de limpieza, sin embargo, ahora es más común que las organizaciones soliciten servicios de otro tipo tales como: auditoría administrativa de recurso humanos, asesoría en sueldos y salarios, programas de capacitación y entrenamiento de personal, servicios de reclutamiento y selección del personal.

La contratación temporal ha emergido como mecanismo de reducción de costos de la mano de obra según Calderón (1999) y para algunos esta condición en el empleo puede incidir en el vínculo psicológico Compromiso Organizacional que desarrollan los trabajadores en forma natural hacia las organizaciones en las cuales prestan sus servicios (Robbins, 1999).

El involucramiento en el trabajo es definido por (Davis & Newstrom, 1999, pág. 87) como "el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de sus existencias".

Por lo anteriormente expuesto y siendo cada vez más común la práctica del outsourcing empleada en áreas funcionales de los centros de trabajo, es importante valorar el nivel de identificación y compromiso del personal contratado mediante outsourcing en las organizaciones.

Uno de los principales retos a los que se enfrentan las organizaciones hoy en día, es lograr que los empleados se sientan comprometidos y pertenecientes a la misma, la lealtad es temporal y depende de otros factores como menos horas

laborales, trabajar desde casa, desarrollo rápido, beneficios flexibles, medio ambiente, etc. (Romero, Evenplan mas por tu gente, 2017) comenta que el desafío es lograr que los empleados “se pongan la camiseta” puede sonar un tanto coloquial, sin embargo, esto se refiere a que hay que entregar lo mejor de uno para defender los intereses de la empresa, de una institución o de cualquier emprendimiento conjunto”, durante años ha prevalecido en la mente de muchos directores y gerentes el paradigma de que un colaborador satisfecho es un empleado productivo.

(Robbins, 1999, pág. 112) señala que el compromiso organizacional es una de tres tipos de actitudes que una persona tiene relacionadas con su trabajo y lo define como “un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ellas como uno de sus miembros”.

De esta manera se denota la importancia de conocer el nivel de identificación y compromiso, con la finalidad de determinar cuáles serían los elementos a considerar en la implementación de contratación outsourcing en áreas sustantivas, diseñar y proponer un proceso de contratación. Arciniega (2002) sostiene que existen evidencias de que las organizaciones cuyos integrantes poseen altos niveles de compromiso, son aquellas que registran altos niveles de desempeño y productividad y bajos índices de ausentismo.

Por tanto, la contratación en la modalidad de outsourcing presenta serias carencias para el cumplimiento de lo anteriormente expuesto.

IV. OBJETIVO GENERAL

Conocer la pertinencia de realizar contrataciones de personal mediante outsourcing, para desempeñarse en áreas de control y vigilancia de la organización, teniendo en cuenta el nivel de identidad y compromiso organizacional del personal subcontratado.

V. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar las consecuencias laborales que enfrenta la organización al practicar contrataciones vía outsourcing.
- Identificar los elementos que determinan la identidad y compromiso organizacional, en el factor humano de una entidad.
- Diseñar y proponer un proceso de contratación, que permita contar con una platilla de personal estable, calificada y comprometida, capaz de cumplir con las actividades y servicios de la organización.

VI. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Afecta de manera significativa en la organización el desempeño del personal contratado por outsourcing?

¿El personal outsourcing se siente comprometido e identificado con la organización?

¿El índice de rotación del personal outsourcing repercute en el logro de metas y objetivos de la organización?

VII. HIPÓTESIS

El tipo de contratación outsourcing repercute de manera negativa en el nivel de compromiso de los colaboradores, así como, en la identidad y pertenencia con la cultura organizacional.

El esquema de contratación actual, limita tener una plantilla de personal experimentada, estable y eficiente en la ejecución de actividades propias de la organización.

VIII. VARIABLES

Variable Independiente

Los aspectos que rigen la estancia dentro de la organización, es decir, la identidad y compromiso.

Variable Dependiente

El tipo de contratación determina la identidad y compromiso.

IX. DISEÑO METODOLÓGICO

Tipo de estudio

El trabajo de investigación fue exploratorio y descriptivo, puesto que buscó conocer, comprender y explicar la influencia de la contratación de outsourcing en la identidad y compromiso en los trabajadores.

Se requiere desarrollar e implementar un cuestionario que permita la obtención de información, respuestas a las preguntas de investigación y confirmar o desechar las hipótesis planteadas. Por lo anterior se considera realizar una investigación de carácter mixto, debido a que el estudio se centra en recopilar datos, de un área en específico y posteriormente se analiza la información recabada.

Métodos, técnicas e instrumentos

Se elaboró y aplicó un cuestionario con un contenido de 13 preguntas, dos de ellas abiertas; mismo que fue aplicado a personal contratado mediante outsourcing.

X. ALCANCES Y LIMITACIONES

El estudio se aplicó en una dependencia, la cual forma parte de una organización pública, por tanto, no será posible aplicarla en otras áreas.

Al efectuar una investigación de tipo cuantitativa, se presentan algunas dificultades al aplicar las encuestas, ya que, en muchos casos los entrevistados se reusan a responder las preguntas.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

Tabla 1. Matriz de Consistencia.

MATRIZ DE CONSISTENCIA					
PERTINENCIA EN LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL OUTSOURCING EN ÁREAS DE CONTROL Y VIGILANCIA CON BASE A LA IDENTIDAD Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL					
PROBLEMA	OBJETIVOS	MARCO TEORICO	HIPOTESIS	VARIABLES	METODOLOGIA
<p>GENERAL:</p> <p>Actualmente la organización realiza contrataciones de nuevo personal a través de outsourcing, en áreas encargadas de la verificación y fiscalización de recursos.</p> <p>ESPECÍFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alto índice de rotación. • Bajos resultados en evaluaciones de clima laboral, satisfacción laboral y ambiente de trabajo sano, • Falta de eficiencia en los trabajos efectuados. • Errores en la ejecución de actividades de consecuencia del desconocimiento e inexperiencia. 	<p>GENERAL:</p> <p>Conocer la pertinencia de realizar contrataciones de personal mediante outsourcing, para desempeñarse en áreas de control y vigilancia de la organización, teniendo en cuenta el nivel de identidad y compromiso organizacional del personal subcontratado.</p> <p>ESPECÍFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar las consecuencias laborales que enfrenta la organización al practicar contrataciones vía outsourcing. • Identificar los elementos que determinan la identidad y compromiso organizacional, en el factor humano de una entidad. • Diseñar y proponer un proceso de contratación, que permita contar con una plantilla de personal estable, calificada y comprometida, capaz de 	<p>ANTECEDENTES:</p> <p>Art. 15-A de la LFT, "...aquel por medio del cual un patrón denominado contratista ejecuta obras o presta servicios con sus trabajadores bajo su dependencia, a favor de un contratante, persona física o moral, la cual fija las tareas del contratista y lo supervisa en el desarrollo de los servicios o la ejecución de las obras contratadas...". Aunado a eso la citada Ley refiere ciertas condiciones que debe cumplir este tipo de trabajo:</p> <p>a) No podrá abarcar la totalidad de las actividades, iguales o similares en su totalidad, que se desarrollen en el centro de trabajo.</p> <p>b) Deberá justificarse por su carácter especializado.</p> <p>c) No podrá comprender tareas iguales o similares a las que realizan el resto de los trabajadores al servicio del contratante.</p>	<p>GENERAL:</p> <p>H1.- El tipo de contratación outsourcing repercute de manera negativa en el nivel de compromiso de los colaboradores, así como, en la identidad y pertenencia con la cultura organizacional.</p> <p>H2.- El esquema de contratación actual, limita tener una plantilla de personal experimentada, estable y eficiente en la ejecución de actividades propias de la organización.</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE:</p> <p>Los aspectos que rigen la estancia dentro de la organización, es decir, la identidad y compromiso.</p> <p>VARIABLE DEPENDIENTE:</p> <p>El tipo de contratación determina la identidad y compromiso.</p>	<p>TIPO DE INVESTIGACIÓN:</p> <p>Exploratoria y descriptiva</p> <p>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN:</p> <p>Mixta</p>

1.1 Antecedentes

El término Outsourcing es un concepto anglosajón y está compuesto por las palabras out (“afuera” o “externo”) y source (“fuente”). Su definición no está aún contemplada por la Real Academia Española, sin embargo, en el ámbito informático-empresarial se conoce con el término “Tercerización”.

En el idioma español, existen varios conceptos de Outsourcing, tales como “descentralización productiva”, “contratación y subcontratación de obras y servicios”, “tercerización”, “externalización”, “subcontratación” o “flexibilización productiva”, etc. (Sánchez, 2019)

Debido a los constantes cambios tecnológicos, comerciales y competitivos, se ha generado la necesidad por parte de las organizaciones y sus directivos de realizar sus actividades de una manera eficiente y eficaz, de tal manera que sus costos sean menores y se genere mayor productividad.

Una de las formas que se implementaron para cubrir dichas necesidades es la creación de las empresas que brindan un servicio de subcontratación, mismas que desarrollan diversas tareas específicas, las cuales no son propias de su actividad preponderante. Sin embargo, en los últimos años la subcontratación o como comúnmente es llamada outsourcing, ha ido en aumento de una forma desmedida, no obstante que no se requieran servicios propiamente especializados, calificados o complementarios, alterando con esto su objetivo de creación.

No se puede decir que está de moda hacer outsourcing, por el contrario, es una práctica que lleva muchos años permitiendo a las empresas mejorar sus resultados financieros.

Por lo anteriormente expuesto y de acuerdo a la reforma laboral aprobada en noviembre de 2012 en México, el régimen de subcontratación laboral es regulado, evitando con ello la evasión de prestaciones laborales, de seguridad social y cargas tributarias, etc., mismas que en la mayoría de las ocasiones son absorbidas por el empleador.

De acuerdo al artículo 15-A de la Ley Federal del Trabajo, debe entender por régimen de subcontratación laboral, "...aquél por medio del cual un patrón denominado contratista ejecuta obras o presta servicios con sus trabajadores bajo su dependencia, a favor de un contratante, persona física o moral, la cual fija las tareas del contratista y lo supervisa en el desarrollo de los servicios o la ejecución de las obras contratadas...", (LFT, 2018, pág. 16) entendiéndose así que el objetivo

de subcontratar ciertas actividades es el de optimizar, agilizar y maximizar la calidad de los productos y servicios, de tal manera que se logre disminuir los costos. Aunado a eso la citada Ley refiere ciertas condiciones que debe cumplir este tipo de trabajo:

a) No podrá abarcar la totalidad de las actividades, iguales o similares en su totalidad, que se desarrollen en el centro de trabajo.

b) Deberá justificarse por su carácter especializado.

c) No podrá comprender tareas iguales o similares a las que realizan el resto de los trabajadores al servicio del contratante.

Por ende, se entiende que el régimen de subcontratación, sencillamente es un contrato escrito, el cual consiste en la prestación de servicios a favor de un tercero, dichos servicios se encuentran regulados bajo ciertas normas, reglas y requisitos, mismas que buscan principalmente salvaguardar los derechos de los trabajadores.

Cabe señalar que el artículo 15, fracción I de la Ley Federal del Trabajo, contempla que en los casos de que el contratista incumpla en cualquiera de sus obligaciones en materia laboral y de seguridad social, podrá configurarse la figura de “empleador sustituto” quien quedara como responsable solidario ante cualquier incumplimiento.

Si bien es cierto que lo que se pretende con la regulación de la práctica de la subcontratación es evitar evasiones fiscales y proveer las mejores condiciones para los trabajadores, en muchos de los casos no se ha cumplido con dicho fin.

Hoy en día un gran número de organizaciones, han optado por adquirir los servicios de organizaciones externas especializadas en la subcontratación de

recursos humanos. Los motivos pueden ser variados en relación al objetivo que se desee alcanzar, algunos de ellos son: financiero, el cual busca disminuir gastos de sueldos y prestaciones; legales, pretende evitar problemas con posibles demandas; administrativas, delegar funciones de reclutamiento, selección y contratación a áreas especializadas; de especialización, contar con personal capacitado y especializado en las actividades a desempeñar. (Navarro, 2017, pág. 54)

1.2 Ventajas y Desventajas del Outsourcing

El sistema de contratación externa de empleados ha crecido entre las empresas debido a la crisis; sirve para ahorrar recursos clave a las firmas, pero no incentiva la lealtad de los empleados. En un mundo globalizado, en el que las empresas buscan ser las más fuertes, las más rápidas y las que suba más alto, como en las olimpiadas, es necesario contar con grandes equipos de trabajo. Sin embargo, cuando las empresas tienen crecimientos vertiginosos y en consecuencia sobrepasan su capacidad de reacción por la limitación de los recursos, es necesario que tengan opciones.

Como todo, el outsourcing tiene a sus detractores y sus defensores. Antes de analizarlos, es conveniente aclarar que esta práctica es sólo una forma de solucionar el problema del rápido crecimiento de las empresas, no es la panacea universal.

De acuerdo a lo expuesto por Jorge Fabre existen cuatro desventajas:

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

ofrece un espacio de promoción o de integración real a la empresa que los contrata.

- Elimina puestos de trabajo de la empresa contratante porque son los "externos" los que comienzan a realizar las actividades no prioritarias de la empresa. (Fabre, 2015, pág. 1)

A su vez Jorge Romero establece las siguientes desventajas:

- Un contrato inflexible puede resultar muy costoso.
- Una comunicación débil puede provocar una pérdida de contacto con su proveedor; y con el cliente.
- Es correr un riesgo el no efectuar el convenio adecuado.
- La selección del contratista del outsourcing puede ser una opción inadecuada, ya que, si éste falla, el perjuicio para la empresa es grave.
- Se da una dependencia empresarial respecto de los contratistas que resulten del outsourcing, pues sectores de la empresa importantes descansan en el buen desarrollo o ejecución de los convenios respectivos.
- Este contrato implica un costo que abarca toda la negociación, lo cual requiere seguimiento y monitoreo.
- Se da una ausencia de control o fiscalización en cuanto al personal del contratista del outsourcing.
- Pérdida de seguridad.
- Amenazas a la confidencialidad.
- Posible pérdida de talento dentro de la propia empresa. (Romero, La Externalización de Actividades Laborales (Outsourcing), 2014, pág. 133)

Es preciso señalar que en ambas apreciaciones los empleados son afectados a largo plazo, ya que los montos de sus pensiones y créditos hipotecarios serán inferiores que, si hubieran cotizado en el IMSS durante el tiempo en que estaban administrados ilegalmente, además que los mismos empleados no cuentan con

ningún tipo de protección para ser atendidos en alguna clínica del Seguro Social. (Sánchez, 2019).

Son consideradas ventajas las siguientes:

- La empresa contratante se puede dedicar a realizar sus competencias clave, en consecuencia, aumenta su rentabilidad. Se concentran todos los recursos para desarrollar nuevos productos, hacer innovaciones.
- Disminuye los costos de reclutamiento, selección y capacitación entre otros, ya que corren por cuenta de la empresa contratada.
- Permite obtener productos de mejor calidad ya que la empresa se enfoca en eso.
- Reduce el número de tareas rutinarias, para la empresa trasladándolo al outsourcing. (Fabre, 2015, pág. 1)
- Convierte los costos fijos invertidos en el servicio, en costos variables (reduce, controla el gasto de operación).
- Al concentrarse en las actividades centrales se puede incrementar el enfoque y la productividad corporativas (se dispone mejor de los fondos de capital).
- El proveedor de outsourcing es experto en el área donde desarrolla su trabajo.
- El proveedor de outsourcing conoce mejor las tecnologías aplicables al área de su servicio.
- Se tiene una mejor disposición para usar dinero en efectivo y fondos de capital.
- Se tiene un mejor enfoque y visión de la empresa.
- Se tiene acceso a servicios especializados para dar mejor atención a la clientela de la empresa.
- Las tareas de reingeniería empresarial, se tornan más factibles.
- Los riesgos empresariales se distribuyen.

- El outsourcing se puede utilizar en diversas áreas empresariales: personal o recursos humanos, compras o suministros, mercadeo, etc. (Romero, La Externalización de Actividades Laborales (Outsourcing), 2014, pág. 129)

La Asociación Mexicana de Empresas de Capital Humano, señala diez principales razones para contratar a una empresa de tercerización de personal. (Asociación Mexicana de Capital Humano, 2016)

1. Ayuda a potenciar el empleo a través de las pequeñas y medianas empresas.
2. Ayuda a la empresa a enfocarse en sus principales actividades de negocio.
3. Reducción de cargas administrativas al delegar el proceso de administración de la nómina.
4. Cumplimiento puntual de obligaciones y por lo tanto en regla sin cargos o multas por errores u omisiones.
5. Implementación de las actualizaciones legales laborales requeridas, tanto en los procesos como en el software utilizado para ejecutar estos procesos.
6. Mejora la administración del recurso humano. Esto se logra a través de encuestas de satisfacción, soporte a empleados, gestión procesos disciplinarios, planes de incentivos, procesos de control de gastos, de nómina, contratación, calidad y auditoría.
7. Delegación a un tercero de procesos en los que es experto. Un mismo proveedor te puede proporcionar los servicios de reclutamiento, capacitación y nómina.
8. Las empresas pueden poner a prueba a los trabajadores, medir el desempeño y evaluar a varias personas antes de contratar a una que vaya a quedarse en el puesto definitivamente.

9. Los empleados cuentan con un departamento de Recursos Humanos especializado en brindar apoyo y asistencia.
10. Es un modelo flexible, ya que es posible adecuar el tamaño y costo de las operaciones a las condiciones del mercado.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto se infiere que la principal razón y los resultados deseados en la implementación de un modelo de subcontratación es optimizar recursos, enfocándose que las actividades preponderantes de la propia organización, reduciendo de una manera significativa los gastos generados por tareas operativas o secundarias.

Antes de tomar la decisión de contratar un outsourcing, es necesario:

- Identificar la función que va a realizar. Si es de carácter vital para la empresa, si es lo que la distingue o no lo es.
- Considerar el tiempo y volumen de operación por el cual se va a contratar.
- La confidencialidad de la operación por la que se contrata.
- El tiempo que tardará en implementarse la operación por medio de "externos"
- El destino que tendrán los empleados que actualmente realizan la operación, esto es cuantos se podrán reacomodar dentro de la estructura de la empresa y cuantos tendrán que liquidarse.
- Las condiciones de renovación.
- Establecer los reportes de operación, tanto el contenido como la frecuencia.
- Una buena contratación de un outsourcing, es benéfico para la empresa que le permitirá crecer y catapultarse a otro nivel que, con sus propios recursos, quizá nunca lo alcanzaría. Evidentemente este beneficio también se derramará a sus empleados. (Fabre, 2015, pág. 1)

Si bien esta práctica se realiza desde hace ya varios años, con la intención de aumentar la productividad, disminuyendo costos en los procesos, esta no siempre puede ser así, puesto que se advierte efecto paradójico, que sobre la productividad laboral presenta la utilización de contratos temporales, pues por un lado son beneficiosos al mejorar la flexibilidad productiva y reducir los costes laborales, pero también son costosos puesto que dificultan la participación e integración de los trabajadores en la empresa". (Vesga, 2011)

1.3 Talento Humano

Entiéndase por “talento humano” todas aquellas personas que forman parte de las organizaciones y que llevan a cabo determinadas actividades. Con todos los cambios y como parte de la globalización las personas destinan gran parte de su tiempo al trabajo en las organizaciones.

No hay duda las organizaciones precisan de las personas para realizar sus actividades y operaciones, así mismo, requieren otro tipo de recursos, tales como financieros, materiales y tecnológicos. En la actualidad vivimos en un mundo globalizado, por lo tanto, no es posible que una sola persona pueda realizar la producción de bienes y servicios. A medida que la sociedad se vuelve más industrializada, esta va dependiendo en gran medida de las organizaciones para satisfacer sus necesidades y aspiraciones.

Sin excluir a ninguna organización y cualesquiera que sean sus objetivos (políticos, educativos, lucrativos, religiosos, económicos, sociales, filantrópicos, etc.), atraen a las personas, convirtiéndolas cada vez más dependientes de las actividades y propia organización.

Con el constante cambio y crecimiento de las organizaciones demandan un mayor número de personas, elevando con esto la complejidad de los elementos necesarios para su supervivencia y crecimiento, por ello la implementación de evaluaciones, controles internos, supervisión y control. La forma en que trabaja la administración de recursos humanos está constituida por las organizaciones y por las personas que forman parte de ellas. Las organizaciones están compuestas por personas, las cuales constituyen el eje central de las mismas, generando dependencia para el lograr sus objetivos y cumplir sus misiones.

Los colaboradores que forman parte de una organización, perciben a la misma como un medio para lograr distintos objetivos, en su mayoría personales, los cuales pretenden ser realizados con un costo mínimo en cuanto a tiempo y esfuerzo, así como, generando el mínimo de problemas.

Es importante señalar que la dependencia entre una y otra es mutua, ya que muchos de los objetivos personales, no podrían ser cumplidos por méritos propios o esfuerzos aislados. Las organizaciones se crean con el fin de aprovechar la concordancia de los esfuerzos de un grupo de personas que trabajan conjuntamente.

Las relaciones entre personas y organizaciones, así como, el análisis de la administración de recursos humanos, perciben a las organizaciones, a los grupos y a las personas como sistemas abiertos, el cual se encuentra en constante interacción entre sus miembros. Un sistema abierto se refiere a las acciones e interacciones de un individuo dentro del ambiente que lo rodea.

Es importante tener en cuenta los factores ambientales internos y externos como un todo, adicionalmente las funciones de todos los sistemas que lo componen. Pese a que las organizaciones tienen su grado de complejidad, considerar que forma un sistema abierto ayuda a comprender su estructura y su comportamiento.

El enfoque sistemático, en la administración de recursos humanos se divide en tres niveles de análisis como son:

a) Nivel del comportamiento social: consiste en percibir la compleja sociedad de organizaciones y el proceso de interacción entre ellas. En dicho nivel se aborda las relaciones de la organización como un todo con la sociedad. El

comportamiento organizacional va en función del nivel social.

b) Nivel del comportamiento organizacional: percibir la organización como un todo, en la cual todas sus partes interactúan entre sí, así mismo, con los elementos relevantes del ambiente.

c) Nivel del comportamiento individual: permite realizar un resumen de varios conceptos sobre comportamiento, motivación, aprendizaje, etc., y con ello lograr comprender la naturaleza humana. Este nivel manifiesta el comportamiento de los colaboradores y de los grupos de los que forman parte dentro de la organización. En algunos aspectos, estos tres niveles pueden sobreponerse. Bajo este enfoque sistemático, la interacción entre individuos y organización se visualiza en una dimensión más amplia y dinámica. (Chiavenato, Administración de recurso humano, El capital humano de las organizaciones, 2011, pág. 3)

En relación a todo lo antes mencionado y analizando el modelo de subcontratación desde un enfoque psicosocial de los trabajadores, considerando aspectos como la falta de compromiso, identidad, confianza y pertenencia hacia la organización, ello independiente al marco de las relaciones de trabajo, establecidas en el contrato jurídico, cabe mencionar que un contrato solo determina aspectos legales, sin embargo, al contraer una relación laboral se generan entre ambas partes un conjunto de percepciones, intereses y compromisos más allá de los señalados en el contrato escrito, es así, que de manera implícita se generan expectativas de aspectos como ascensos, trato interpersonal, estabilidad laboral, apoyo en momentos de crisis, etc., mismo que influyen de manera directa en la relación laboral. (Vesga, 2011)

Los recursos humanos están clasificados en el rubro de activos intangibles de una organización, los cuales se caracterizan básicamente por su conocimiento, destrezas, habilidades, experiencias, capacidades de adaptación, lealtad hacia la organización y capacidad de tomar decisiones. Todas las características antes

descritas pueden ser evaluadas de forma individual, sin embargo, esto no es suficiente, puesto que se trabaja en equipo.

Las capacidades de una organización no dependen únicamente de los recursos de que dispone sino también de la habilidad que se tiene de integrar los diversos recursos con los que cuenta, incluidos los recursos humanos. Es necesario que la organización tenga la habilidad de hacer trabajar a sus recursos humanos de manera competente, esto dependerá en gran medida de la capacidad de relación entre sus empleados, que es a su vez el resultado de la cultura de la organización. (Bayona, Goñi, & Madorrán, 2015)

Cabe hacer mención que los resultados obtenidos del desarrollo e implementación de las habilidades de cada organización para integrar sus recursos, serán trascendentes siempre y cuando logren mantenerse a través del tiempo.

1.4 Identidad Organizacional

Los estudios sobre identidad organizativa se han incrementado en la última década de modo paralelo al auge que han adquirido los referidos a la identidad personal, profesional o cultural. La identidad parece haberse convertido en una nueva lente desde la que se analizan y comprenden antiguas cuestiones. De este modo, los análisis organizativos, en paralelo a las culturales, se redefinen y renuevan actualmente para girar en torno a la identidad, lo que –desde esta nueva mirada- puede revélanos más de nuestra situación actual de lo que lo han hecho otro tipo de análisis clásico o modernos.

Actualmente la gente busca en las organizaciones identificarse con la cultura, mismas que les permita generar identidad, la cual proporcione la anhelada estabilidad y seguridad. Sin eje firme que las sostengan, las personas y las organizaciones viven en un estado permanente de construcción y reconstrucción. De ahí la necesidad de generar identidad organizacional, la cual se percibe como el grado en que un miembro se define a sí mismo por los mismos atributos que cree definen a la organización. (Bolívar, 2014)

Todo ser humano desde el momento de su nacimiento es incorporado en grupos organizados de interacción. Este proceso dura toda la vida de la persona y se da, en relación con diferentes grupos, circunstancias y contextos en los cuales se interactúa. Incorporamos patrones de significación y prácticas de acción y gestión acompañados en relaciones con otras personas y en múltiples contextos.

La interacción social nos posibilita una realidad negociada que es posible básicamente por el lenguaje como sistema de significados compartidos, lo que implica al mismo tiempo un sistema de comportamiento compartido. Tanto nuestras prácticas de actuación, como de interpretación, ligadas al mundo del trabajo y las

organizaciones, se dieron en su mayoría al lado de hechos concretos y de explicaciones causales lineales que, a su vez, nos permitieron la construcción de repertorios compartidos para dar cuenta de los eventos, las relaciones y las condiciones. Sin embargo, las nuevas realidades nos exigen asumir lo intangible, lo incierto y apropiarlo con velocidad para poder mantenernos o adaptarnos. Es decir: poder no ser excluidos.

Cada individuo tiene la capacidad de adaptarse a nuevos entornos sociales, que le permiten actualizar, cambiar o recrear la interacción, de acuerdo al contexto. Para Scheibe la identidad está en constante flujo y movimiento. Es decir, equivale a un ser localizado en un lugar a través de marcas de identidad que sirven como coordenadas y orientaciones para las personas, en su relación con el contexto y su campo psicológico.

Tiempo y lugar se convierten en las dos principales dimensiones de referencia para la consolidación o transformación de identidades, y como se anotó anteriormente son dos referenciales que vienen siendo transformados radicalmente en los últimos años. Sin embargo, como lo plantea Ciampa (1997), el problema no está en la opción, sino en la manera como tradicionalmente representamos nuestras identidades a partir de racionalidades consolidadas dentro de las lógicas de la razón iluminista o instrumental. Dentro de la lógica económica, identidad se construye de manera relativamente consistente.

Es de anotar que en la identidad que cambia constantemente a fuerza de cambios de referenciales, de ocupación de espacios en tiempos particulares, o de ocupar los mismos espacios, pero en condiciones o formas de relación diferentes, no habría espacio para las constancias en las marcas de identidad.

Sin embargo, lo que emerge son formas de explicación y marcas en movimiento, fluidas que hacen que el sujeto pueda ser, aun siendo varias cosas simultáneamente o estando en diferentes espacios y períodos. Las formas de construirse y explicarse, pueden ser un recurso para lo anterior en medio de la pérdida de lo sólido y de su inserción en la fluidez constante de los cambios de las organizaciones sociales, de las de trabajo y de su relación con las mismas.

Una opción para tratar de comprender este marco referencial en el caso de las organizaciones de trabajo y su papel en la configuración de lo subjetivo, se plantea desde la teoría de papeles al diferenciar para el caso de libertad y escogencia, el papel esperado vs. el papel asumido. Campo de acción y acción en sí. Esta diferenciación abre la posibilidad de que las personas no sólo sean sujetos de condiciones ambientales a las cuales deben adaptarse, también abre la posibilidad de que se posicionen con sus repertorios de comprensión, actuación y explicación, y construyan caminos particulares y colectivos a partir del recurso del lenguaje principalmente. (Rentería, 2008)

1.5 Compromiso Organizacional

Hoy en día inmersos en un medio completamente globalizado, en el cual los cambios que se generan son radicales y rápidos, se vuelve un tema prioritario la gestión de los Recursos Humanos, sin embargo, a consecuencia de todos esos cambios, aumenta el grado de complejidad; no obstante, es innegable que, de la aplicación de una correcta estrategia, depende el alcance de metas y objetivos establecidos en cada organización.

Es importante recalcar que una organización no se diferencia por su tecnología, sus herramientas o su estructura, ya que esto puede ser imitado por cualquier otra organización, realmente lo que le da valor y distingue a las organizaciones son las personas, todas aquellas que trabajan en ella. Las habilidades, competencias, aptitudes, conocimientos, calidad y entusiasmo son características únicas de cada colaborador, mismas que permiten generar altos niveles de satisfacción con su trabajo y lealtad hacia la organización, lo cual impacta de manera directa en los resultados, alcance de objetivos, clima organizacional y reputación, mismos que se traducen en el éxito de cualquier organismo.

Actualmente se vuelve un reto la dirección y gestión de los Recursos Humanos, y este radica en la creación, desarrollo e implementación de herramientas las cuales sean capaces de lograr el compromiso de todas las personas que en ella trabajan con un solo fin de alcanzar los objetivos planeados, así mismo, lograr integrarse en el proyecto de la organización. Dichas estrategias de Recursos Humanos sugieren generar ventajas duraderas, a través de las actividades desempeñadas por los colaboradores.

El Compromiso Organizacional puede ser uno de los mecanismos que tiene la dirección de recursos humanos para analizar la lealtad y vinculación de los empleados con su Organización. Existe entre los miembros de una organización,

cuando las personas se identifican con la misma, o cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están muy integrados, son totalmente congruentes.

Así, si se consigue que los empleados estén muy identificados e implicados en la organización en la que trabajan (compromiso actitudinal), mayores serán las probabilidades de que permanezcan en la misma, posibilitando el desarrollo de las habilidades y capacidades colectivas, formando equipos de trabajo cohesionados, que en definitiva conducirán a que la organización sea más eficiente y consiga sus objetivos.

Por otra parte, se puede tratar de conseguir que los individuos se deban a la organización con base a sus propios intereses (compromiso de continuidad); pese a ello si los costes de abandonar la organización fueran muy elevados debido a políticas salariales, incentivos, relaciones, prestigio, u otras políticas de gestión de recursos humanos, los individuos tenderán a permanecer en ella manteniéndose de nuevo las capacidades colectivas dentro de la misma como sustento de las ventajas sostenibles y duraderas que la organización hubiera sido capaz de conseguir.

Algunos autores definen el compromiso organizacional como la clave para competir dentro de un entorno globalizado, tal es el caso de Jericó (2001) entiende por compromiso la motivación de permanecer y aportar en una organización. Se diferencia de la satisfacción, ya que un profesional satisfecho no necesariamente está comprometido.

El compromiso es tanto de la empresa como del profesional, y la relación que resulte de estos compromisos podrá ser de crecimiento, separación o infidelidad (ésta última, alude a que la persona continúa en la empresa, pero piensa en otra).

Sólo cuando se crece, el profesional se compromete, alcanza resultados superiores y contribuye a crear talento organizativo.

Por su parte, (Kruse, 2013) añade que el compromiso es un sentimiento que te hace más probable de recomendar la organización a un amigo, de sentir orgullo por la empresa y más probable de estar satisfecho con ella y menos probable de pensar en buscar otro trabajo.

Resulta muy importante desde el punto de vista de la estrategia empresarial conocer cuáles son las relaciones que se establecen entre los individuos y la organización en la que desarrollan su trabajo. Estos lazos han sido estudiados a través de diferentes conceptos, pero parece que en la actualidad es la noción del Compromiso Organizacional la más aceptada a la hora de analizar la lealtad y la vinculación de los empleados con su empresa.

El término general de compromiso organizacional aglutina diferentes aspectos relacionados con el apego afectivo a la organización, con los costes percibidos por el trabajador asociados a dejar la organización y con la obligación de permanecer en la organización. Así surgen tres perspectivas del compromiso, el afectivo o actitudinal, el calculativo o de continuidad y el normativo.

El compromiso actitudinal es el más ampliamente estudiado llegando a identificarse en algunos trabajos no centrados exclusivamente en el tema con el concepto de compromiso organizacional. Mowday, Steers y Porter (1979) lo definen de la siguiente manera: *“es la fuerza de la identificación de un individuo con una organización en particular y de su participación en la misma.*

Conceptualmente puede ser caracterizado por al menos tres factores: a) una fuerte convicción y aceptación de los objetivos y valores de la organización; b) la disposición a ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización; c) el fuerte deseo de permanecer como miembro de la organización.

El compromiso de continuidad es la segunda forma más estudiada del compromiso organizacional y se construye a partir de la teoría del “side-bet” de Becker de la década de los 60. Los “side-bets” son las inversiones valoradas por el individuo que serían pérdidas si éste dejara la organización (Cohen y Lowenberg, 1990). Este tipo de compromiso es una formulación más reciente del compromiso calculativo (Morrow, 1993) incorporando la idea de facilidad de movimiento del trabajador de una organización a otra.

Este compromiso de continuidad se refiere a que el individuo es consciente de que existen unos costes asociados a dejar la organización en la que trabaja (Meyer y Allen, 1997).

El compromiso de continuidad es la segunda forma más estudiada del compromiso organizacional y se construye a partir de la teoría del “side-bet” de Becker de la década de los 60. Los “side-bets” son las inversiones valoradas por el individuo que serían pérdidas si éste dejara la organización (Cohen y Lowenberg, 1990). Este tipo de compromiso es una formulación más reciente del compromiso calculativo (Morrow, 1993) incorporando la idea de facilidad de movimiento del trabajador de una organización a otra.

Este compromiso de continuidad se refiere a que el individuo es consciente de que existen unos costes asociados a dejar la organización en la que trabaja (Meyer y Allen, 1997).

Las variables que determinan el grado de compromiso que un individuo presenta con la organización en la que trabaja pueden agruparse en distintas categorías: variables que tienen que ver con características del propio individuo, variables que tienen que ver con aspectos relacionados con el trabajo que desarrolla la persona y variables que tienen que ver con características de la organización o del grupo.

Entre el primer grupo de variables, las personales, la literatura es extensa y las más comúnmente citadas son la edad, el sexo, el nivel educativo, el estado civil, el número de hijos, la antigüedad en la organización y en el puesto, el salario, la habilidad del individuo, las expectativas, los valores... Los resultados de los distintos trabajos no son muy concluyentes, pero la mayoría de ellos, incluidos los meta-análisis, no encuentran relaciones fuertes y consistentes entre estas variables personales y los distintos tipos de compromiso. En cualquier caso, las variables que parecen más influyentes son la edad y la antigüedad.

En el segundo grupo de variables, que se refieren a características del trabajo desarrollado, los estudios sobre compromiso hablan de variedad de tareas realizadas, autonomía en el trabajo, participación en la toma de decisiones... Estas variables parecen tener más importancia que las personales a la hora de determinar el grado de compromiso de las personas, fundamentalmente cuando se habla del compromiso actitudinal.

Por último, queda hablar de las variables relacionadas con el grupo y la organización, variables como el clima de trabajo, las relaciones con el líder, la cohesión dentro del grupo, el tamaño de la organización, etc. Este tipo de variables se ha puesto en relación con el compromiso actitudinal presentando en algún caso niveles de correlación moderados. (Bayona, Goñi, & Madorrán, 2015)

Múltiples autores señalan que uno de los componentes más importantes en el capital humano es el compromiso que este tenga para con la organización, el cual permitirá que el trabajador realice sus actividades de la mejor manera y no se retire de la organización.

Como se puede apreciar, el compromiso no sólo depende de la organización. También hay otros factores que influyen, tales como la gestión directiva, los departamentos, la jefatura, el trabajo en equipo e incluso, ciertos compañeros de trabajo dentro de una organización.

1.6 Áreas de Control y Vigilancia

El Órgano Interno de Control es un órgano dotado de autonomía técnica y de gestión para decidir sobre su funcionamiento y resoluciones. Tendrá a su cargo prevenir, corregir, investigar y calificar actos u omisiones que pudieran constituir responsabilidades administrativas de servidores públicos del Instituto y de particulares vinculados con faltas graves; para sancionar aquellas distintas a las que son competencia del Tribunal Federal de Justicia Administrativa; revisar el ingreso, egreso, manejo, custodia, aplicación de recursos públicos federales; así como presentar las denuncias por hechos u omisiones que pudieran ser constitutivos de delito ante la Fiscalía Especializada en Combate a la Corrupción. (Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública, 2017)

En México, cada vez son más las pequeñas y medianas empresas que se ven afectadas en su crecimiento y la continuidad de su negocio por diversos factores. Por ejemplo, la dificultad en el acceso a fuentes de financiamiento, la compleja implementación de planes de negocio para lograr un crecimiento sostenido y, por último, la materialización de riesgos derivado de la falta de un sistema de control interno adecuado que permita la consecución de los objetivos establecidos por cada entidad.

De esta manera, surge la necesidad de crear estrategias y sinergias dentro de toda organización desde el inicio de sus operaciones, que proporcione certidumbre razonable de que los riesgos a los cuales se encuentra expuesta la entidad están identificados y correctamente gestionados.

A través de la implementación de un sistema de control interno robusto y funcional, la organización eficiente sus procesos internos, gestiona sus riesgos, minimiza posibles pérdidas de activos, emite información financiera fiable y oportuna e incluso da cumplimiento en un lapso relativamente corto a cualquier revisión

interna y externa relacionada con aquellos organismos reguladores que le supervisan.

Pero, ¿de qué manera es posible implantar un sistema de control en una pequeña o mediana empresa? Si bien, la responsabilidad de que exista un sistema de control adecuado recae en la dirección general de toda organización, es bien visto que esta se haga llegar de recursos necesarios y sobre todo de áreas especializadas en el desarrollo de una estrategia de control, como es el caso de aquellas que cuentan con conocimientos sólidos en control interno, auditoría interna, contraloría etc.

No obstante, la mayoría de las empresas que se constituyen no incorporan de manera inmediata en sus estructuras internas áreas de control y supervisión sino al cabo de un periodo de tiempo que en ocasiones puede ser muy extenso. Esto más que beneficiarlas, en muchas ocasiones les genera ciertos conflictos, pues es probable que los procesos que implementaron desde un inicio no sean los más adecuados para su modelo de negocio y, por ende, el cambio resulta complicado, aun considerando que en ese momento la entidad de que se trate se encuentre altamente expuesta a la materialización de riesgos.

En este contexto, a medida que la alta dirección incluya de forma temprana y oportuna un área de control/supervisión como es el caso de la auditoría interna, se encontrará en posibilidades de estructurar mecanismos de control funcionales.

Según el Instituto de Auditores Internos The IIA por sus siglas en inglés (The Institute of Internal Auditors) la auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos

aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

De esta manera, a partir de la inclusión en los procesos iniciales de la organización, la auditoría interna conforme a su naturaleza se encontrará en posibilidades de recomendar: la adopción de un marco de control para la organización; el reforzamiento e implementación de controles en procesos específicos de la entidad (financieros y no financieros); la forma en que se están gestionando los riesgos; el establecimiento o mejoramiento de un gobierno corporativo apegado a las mejores prácticas del sector y en general opinar acerca del estado que guarda el sistema de control interno de la entidad, sin que esto comprometa su independencia; y por ende, su objetividad al momento de evaluar cada aspecto de control.

A medida que el área de auditoría interna emite sus observaciones y/o recomendaciones derivado de las funciones de consultoría que le sean encomendadas en los primeros meses o años de constitución de la empresa, esta última se verá en la necesidad de atender y generar controles para evitar reincidir.

Recordemos que, durante una labor de aseguramiento o consultoría, es importante contar con una “base” o “criterio” para identificar la “condición” en la cual se encuentra el proceso bajo estudio, conocer las causas de su cumplimiento/incumplimiento y así poder determinar cuáles son los efectos que pudiera tener la entidad.

Actualmente existen diversos marcos de control interno que ofrecen orientación y criterios básicos para la implementación de un sistema de control efectivo, a través de los cuales, la entidad puede documentar y formalizar sus propios lineamientos de control (framework) que le darán la pauta necesaria para

estructurar a lo largo de su trayectoria sus procesos. Uno de los más conocidos internacionalmente es el Marco de Control Interno emitido por el Comité de Organizaciones patrocinadoras de la Comisión de Treadway (COSO por sus siglas en inglés) mismo que persigue: eficacia y eficiencia en las operaciones, fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de leyes, regulaciones y contratos, basado en cinco pilares: ambiente de control, actividades de control, evaluación de riesgos, información y comunicación, y monitoreo.

El sistema de control interno, es pues, el conjunto de políticas y procedimientos diseñados y operados para asegurar que los riesgos estén correctamente identificados y proporciona seguridad razonable de que se alcanzarán los objetivos. Si estos procesos son mejorados constantemente a través de la opinión independiente del área de auditoría interna, su cumplimiento e implementación será efectivo y permeará de manera positiva en el crecimiento de la organización.

Dado que el control interno requiere de retroalimentación para efectos de medición y corrección. La función de auditoría interna permite medir el rendimiento y cumplimiento de los procesos establecidos, investigar las desviaciones e incumplimientos de los mecanismos de control y, por tanto, promover acciones correctivas para subsanar debilidades como parte del valor agregado a la entidad.

El control de los procesos operativos y financieros de las pequeñas y medianas empresas proporciona certidumbre razonable para la toma de decisiones y esto se reflejará en el cumplimiento de su plan de Negocios, el crecimiento de las mismas se generará de forma sana y, por ende, controlada. (Gutiérrez, 2019).

Como parte de las funciones realizadas en las áreas de control y vigilancia, se destacan las siguientes:

Auditoria Interna: Realiza auditorias y visitas de inspección. Apoya, verifica y evalúa las acciones de las áreas auditadas con el objeto de promover medidas preventivas y correctivas. Identifica irregularidades por parte de los servidores públicos en el ejercicio de sus funciones.

Área para el Desarrollo y Mejora de la Gestión Pública: Verifica y evalúa la debida implementación del control interno en la institución. Esta área promueve, asesora y asegura el desarrollo administrativo, así como la modernización y mejora de la gestión pública en la dependencia. Finalmente, impulsa el logro de metas y compromisos de los temas asociados para un gobierno cercano y moderno.

Una de las principales finalidad de controlar y vigilar es prevenir, detectar y abatir los posibles actos de corrupción, asimismo, promueve la transparencia y el apego a la legalidad en la ejecución de los recursos, mediante la realización de auditorías y revisiones a los diferentes procesos de la Organización, así como la atención de quejas, denuncias, resolución de procedimientos administrativos de responsabilidades y de inconformidades, en apego a lo establecido en las leyes y normativa aplicables.

Al realizar actividades de control y vigilancia, es necesario contar con colaboradores comprometidos con la organización y sus objetivos, ya que de ello depende el cumplimiento de los resultados deseados, puesto que las actividades desempeñadas se realiza de manera directa con la dependencia ejecutora del gasto, así mismo, es de suma importancia que el personal se sienta perfectamente involucrado e identificado con la organización, de lo contrario existe una alta probabilidad de deserción, lo que se traduce en gastos para la organización como:

la realización del proceso de reclutamiento, selección y contratación de nuevo personal, o bien, contratar los servicios de un tercero para la captación de nuevo capital humano; capacitación de nuevo personal y procesos no concluidos por falta de personal.

Lo anterior con el fin de dar fiel cumplimiento a lo establecido en las leyes, reglamentos y normativas vigentes, en estricto apego a lo señalado en convenios y reglas de operación, para tal efecto no basta contar con colaboradores, capacitados si bien es cierto que el realizar el reclutamiento y selección con base al perfil de puesto requerido, facilita la inserción en la organización, no garantiza que las actividades se estén llevando a cabo de forma correcta, ya que se cuenta con normativa interna y actividades específicas que se conoce únicamente en el desarrollo de las actividades, pues existen particularidades en el manejo y ejecución de los recursos dependiendo el tipo y origen de los mismos.

Para lograr los objetivos planteados por las áreas de control y vigilancia es necesario que el capital humano se encuentre perfectamente alineado con el objetivo e identificado con la misión y visión de la organización, ya que para desarrollar esta actividad es de suma importancia que se cuente con colaboradores con una postura de integridad, discreción, equidad, responsabilidad, coherencia y transparencia.

A pesar de contar con una estructura y planes de trabajo, estos no cumplirían su objetivo, sino se cuenta con un conjunto de profesionales que los comprenda en su totalidad, los aplique según su finalidad y sienta la responsabilidad de elaborar o revisar una información financiera útil, para cumplir su objetivo social más amplio.

En las áreas de control y vigilancia se realizan actividades de auditoría, las cuales están reguladas por medio de leyes, reglamentos y normativas, sin embargo,

muchas de ellas son establecidas de manera interna, de acuerdo a los convenios celebrados y recursos recibidos, teniendo ciertas particularidades y exigencias propias del fondo y la organización; por lo que se demanda que el personal, adicionalmente a las competencias, conocimientos y habilidades de su formación, cuente con experiencia en el manejo, registro y aplicación de los recursos que percibe la organización, dichos conocimientos únicamente pueden ser adquiridos en la propia organización, por lo que se requiere contar con personal comprometido capaz de permanecer por un periodo prolongado de tiempo.

Así mismo, la organización deberá valorar y acrecentar la identidad y compromiso de cada uno de los trabajadores, ya que son dos aspectos importantes para la realización y alcance de objetivos, al conocer las particularidades de los procesos internos de la organización, generan valor agregado a los colaboradores.

CAPÍTULO II. UNIDAD DE ANÁLISIS

2.1 Origen, Creación y Apertura

Originalmente la organización contaba con un departamento encargado de realizar auditorías internas a las diferentes dependencias que integran la organización, sin embargo, se da mayor formalidad, presencia y alcance a las actividades de fiscalización en el año de 1998 con el cambio a Contraloría General, la cual se integra por 38 profesionales, entre ellos contadores, administradores, abogados e ingenieros, dicha dependencia se constituye como una organización multidisciplinaria regida por profesionalismo, ética y honestidad, comprometida con la legalidad, rendición y la transparencia de los recursos económicos. (Cuidado Escrupuloso de los Recursos, 2004)

Con la creación de la Contraloría General como Órgano Interno de Control, el cual tiene la capacidad para administrar y controlar su propio patrimonio, constituido principalmente por los subsidios otorgados por la federación, estado y municipio, por lo anterior y a fin de atender a los requerimientos de las entidades fiscalizadoras externas, ha sido fundamental contar con un mecanismo legal que regule las actividades realizadas por las autoridades y funcionarios que administren, manejen, recauden, apliquen, reciban, resguarden o registren los recursos económicos, materiales y tecnológicos. (Consejo, 2004)

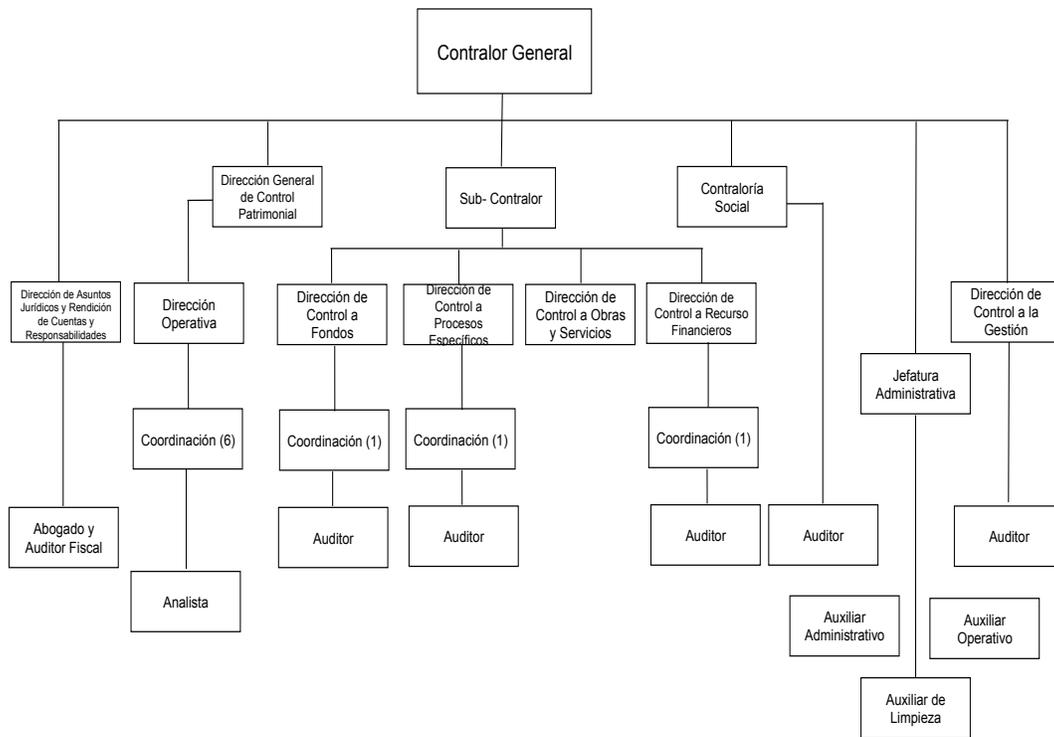
La Contraloría General cuenta con independencia para el cumplimiento de sus objetivos y funciones, para ejecutar el sistema de evaluación y control, es decir, vigilar que los procesos y procedimientos que realizan los servidores públicos en las dependencias, sean en estricto apego a las leyes y normativas aplicables, las cuáles coadyuvan al cumplimiento de los objetivos de esta institución.

Con la finalidad de cumplir con la legislación aplicable en materia de transparencia y rendición de cuentas y atender a los requerimientos y exigencias de las entidades fiscalizadoras externas como la Auditoría Superior de la Federación y Auditoría Superior del Estado, se faculta a la Contraloría General para realizar acciones de revisión del uso y manejo de los recursos financieros, muebles e inmuebles, así mismo, vigilar el adecuado registro y aplicación del patrimonio, mediante auditorías objetivas e imparciales, así como actividades de seguimiento basadas en los principios de honradez, transparencia y profesionalismo que coadyuven al cumplimiento y la rendición de cuentas. (Contraloría General, 2020)

Actualmente la organización busca ser un Órgano de Control con procesos que apliquen métodos de trabajo actualizados, sistematizados y apegados a la normativa vigente, que fortalezcan nuestra capacidad técnica y de gestión en la vigilancia de la correcta rendición de cuentas y transparencia, y nos consoliden como referente en la aplicación de prácticas antisoborno. (Contraloría General, 2020)

2.2 Estructura Organizacional

La organización cuenta con una estructura jerárquica, que permite definir con mayor claridad los procedimientos internos, las responsabilidades y la interacción de cada miembro de la organización; la cual se constituye de diversas direcciones que dirigen las tareas del personal operativo, que a su vez estas direcciones son supervisadas por uno o más cargos de alto nivel jerárquico, quienes finalmente son los encargados de la toma de decisiones.



2.3 Modelos y Procesos de la Organización

Entendiendo como proceso administrativo el conjunto de fases o etapas que tienen una secuencia, a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se relacionan entre sí formando un proceso integral, así mismo, un modelo puede definirse como la representación simplificada de una situación o fenómeno. (Chiavenato, I. 2015)

De acuerdo a los modelos y procesos internos de la organización, esta centra sus esfuerzos en garantizar el adecuado cumplimiento de las leyes y normativa aplicable para la ejecución y comprobación del gasto, revisión de las plantillas de profesores, verificación permanente de la aplicación de nómina, así como, registrar, controlar y salvaguardar los bienes muebles e inmuebles, todo ello mediante procesos previamente establecidos (Contraloría General, 2020), lo cuales se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 2. Mapa de proceso.



Fuente: Elaboración propia con base al Sistema de Gestión de Calidad de la organización de estudio.

En la Tabla 3 se describen todas las funciones que se realizan a fin de dar cumplimiento con los objetivos establecidos, para ello se llevan a cabo diversas actividades, las cuales son ejecutadas por el personal directivo y operativo que integra la organización. (Contraloría General, 2020)

Tabla 3. Procesos del Órgano Interno de Control.

FUNCIONES	ACTIVIDAD
Garantizar el adecuado cumplimiento de la normativa aplicable.	<p>Se programan revisiones periódicas a las distintas dependencias y unidades, mismas que disponen de los diversos recursos federales, estatales y propios, a fin de vigilando el adecuado registro y aplicación de los recursos.</p> <p>Se efectúan auditorías integrales en las cuales intervienen todas las áreas involucradas, a fin de determinar posibles irregularidades en el manejo de los recursos o bien fallas en los procesos.</p>
Atender requerimientos de entes externos.	Se realizan trabajos en conjunto para recabar, revisar e integrar la documentación requerida por las entidades fiscalizadoras externas, con estas acciones se coadyuva a la rendición de cuentas.
Correcta aplicación de la nómina.	Se programan inspecciones físicas permanentes para la verificación del cálculo y aplicación de la nómina.
Controlar y salvaguardar los bienes muebles e inmuebles.	De manera continua se administran los bienes muebles, mediante procesos como el registro, etiquetado, resguardo y conservación de los mismos.

Fuente: Elaboración propia con base a documentos administrativos de la organización en estudio.

Adicionalmente se realizan servicios de asesorías permanentes que coadyuvan al alcance de metas y objetivos, las cuales se brindan de manera personalizada atendiendo la particularidad de cada caso.

Derivado de las necesidades de la organización se establecen parámetros deseables para cada puesto, a fin de realizar de manera optima las actividades encomendadas, para ello se elabora un perfil de puesto (Contraloría General, 2020), el cual se muestra a continuación:

Tabla 4. Perfil de puesto del auditor de control.

PERFIL DE PUESTO
<p>FORMACIÓN PROFESIONAL</p> <p>Poseer título profesional en áreas económico – administrativas o ciencias sociales.</p> <p>Preferentemente tener grado académico de Maestría o superior, expedido por Universidad reconocida.</p> <p>Especialidades en liderazgo y desarrollo de personas, administración y organización pública, auditoría interna, comunicación efectiva, administración de proyectos.</p>
<p>ÁREAS Y AÑOS DE EXPERIENCIA LABORAL</p> <p>3 años de práctica en Auditorías Integrales y Gubernamentales, Planeación Estratégica, Evaluación por Indicadores, Rendiciones de Cuentas, Transparencia, Órganos de Control.</p>

Fuente: Elaboración propia con base al Sistema de Gestión de Calidad de la organización de estudio.

Dichos aspectos deberán ser cumplidos en su totalidad al momento de realizar la contratación de personal nuevo ingreso.

De acuerdo al organigrama el personal contratado por outsourcing es el de nivel operativo, el cual tiene como propósito general, garantizar la correcta aplicación de los recursos que se ejercen en la organización (Contraloría General, 2020), por medio de actividades las cuales se describen en la siguiente tabla:

Tabla 5. Actividades realizadas por auditores de control.

PRINCIPALES ACTIVIDADES GENERALES	
1	Planear y programar la auditoría, los alcances, muestras, objetivos y revisión a los procesos o fondos de las dependencias asignados, en apego al proceso de Auditoría Integral, proceso de la Seguimiento al Impacto social en la ejecución de programas federales; así como, a los procedimientos, técnicas, métodos, instructivos, guías y formatos hasta la obtención del informe y el seguimiento; para el logro de los objetivos planteados de acuerdo a los procesos, y cuando sea necesario integrarse para trabajar en equipo.
2	Elaborar, contestar y dar seguimiento a la correspondencia de su dirección, con el visto bueno del Coordinador(a) y Director(a).
3	Proponer los procedimientos y mejoras que aseguren que el personal del área realice los procesos de manera eficiente.
4	Atender y dar seguimiento a las solicitudes por la interrelación de las actividades para el logro de los procesos de control.
5	Participar y verificar el seguimiento administrativo a procesos de entregarecepción.
6	Otorgar información que le sea requerida por clientes internos y externos, observando el marco normativo y de ética.
7	Participar en las diversas actividades que le sean encomendadas por su Director(a) o en su caso por el Contralor(a) General.
8	Verificar y dar seguimiento a las quejas y denuncias.
PRINCIPALES ACTIVIDADES ESPECÍFICAS	
1	Participar con grupos de trabajo para la mejora continua de los procesos de la Contraloría General.
2	Realizar las funciones específicas del puesto que se requieren en la Unidad Académica/Dependencia Administrativa asignadas por el/la jefe inmediato/a.

Fuente: Elaboración propia con base al Sistema de Gestión de Calidad de la organización de estudio.

Cabe señalar que todas las actividades descritas en la tabla consideran un seguimiento para la verificación y evaluación del cumplimiento, a fin de acreditar que cada función está siendo cumplida conforme a lo establecido, así mismo, se asegura que cada colaborador este cumpliendo con lo descrito en su perfil de puesto, con ello evitar posibles retrabajos o una mala ejecución en la actividad encomendada.

De manera periódica se realizan encuestas de satisfacción internas y externas, las cuales permiten medir el grado de satisfacción del cliente y el ambiente laboral interno, a fin de implementar nuevos procesos que permitan optimizar las funciones y actividades realizadas; siempre buscando la mejora continua.

2.4 Situación Actual

Actualmente la organización cuenta con 22 años de servicio, siendo un Órgano Interno de Control comprometido con la transparencia, fiscalización y rendición de cuentas, mediante programas continuos de auditorías y seguimientos en la aplicación y ejecución de los recursos, los cuales deberán efectuarse en estricto apego a la normativa vigente.

El Órgano Interno de Control está integrado por 63 personas, de las cuales 29 se encuentran contratadas mediante outsourcing y 34 de manera interna; el personal que labora en la organización es de diversas profesiones como contadores, administradores y abogados, mismos que se encargan de llevar a cabo los procesos que permitan alcanzar los objetivos establecidos.

Enfocándonos en el capital humano, en este momento la organización realiza dos tipos de contratación de personal, interna y outsourcing, esta última ha provocado un aumento considerable en la rotación de personal, trayendo consigo significativos cambios.

Esta práctica de la contratación outsourcing se implementó en el año 2014, desde esa fecha y hasta 2019 se han contratado 49 personas de las cuales únicamente 29 se encuentran activas, indicando una alta rotación de dicho personal, las causas son diversas, en muchas ocasiones el personal no ha permanecido por periodos prolongados de tiempo en su centro de trabajo, lo cual se traduce a grandes costos económicos y rezago en la entrega de las actividades y resultados programados.

Cabe señalar que solo el 13% del total de las personas contratadas mediante outsourcing en 2014, están activas en la organización, lo que nos permite saber que el resto de los miembros outsourcing, han sido contratados recientemente o bien su permanencia en la organización no excede de 5 años.

Las razones por las que se genera el abandono en el trabajo pueden ser diversas, sin embargo, existe un común denominador, crecimiento profesional y económico, aunado a la carencia de identidad y compromiso en los ya mencionados miembros de contratación outsourcing.

Lo anterior deja en evidencia significativos problemas administrativos y económicos dentro de la organización, convirtiéndose en uno de los retos más importantes el contratar colaboradores altamente comprometidos con la institución los cuales permanezcan por periodos prolongados de tiempo, lo que les permitirá conocer a profundidad las particularidades en la realización de ciertas actividades, así como, perfeccionar la ejecución de las funciones que desempeñan.

Lo anterior sin considerar el cambio generacional que se está viviendo ya que en su mayoría el personal que se encuentra contratado de manera directa tiene un rango de edad de los 35 a los 60 años, en contraste un gran número de nuevo personal contratado mediante outsourcing el rango es de los 23 a los 30 años, provocando con ello profundas transformaciones para enfrentar los nuevos retos, buscando integrar al equipo de trabajo al personal de reciente contratación, el cual considera que hay distintas formas de llevar a cabo las actividades encomendadas, aplicando los conocimientos recientemente adquiridos, sin embargo, se enfrenta a un superior que ha permanecido por más de 15 años en la organización, siendo esta su única experiencia laboral y ejecutando las tareas de la misma manera durante años.

CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

3.1 Tipo de investigación

Se analizan e investigan los aspectos concretos de una entidad en específico, los cuales no habían sido analizados a profundidad, se pretende realizar una exploración de los aspectos, características, datos, patrones, etc., con el fin de contar con alguna explicación sobre lo que ocurre. Así mismo, en un primer momento se obtienen datos de la observación del fenómeno estudiado, con el fin de poder establecer procedimientos basados en la medición, que proporcione certeza y confiabilidad, y con ello obtener explicaciones que servirán para aprobar o desechar la hipótesis previamente planteada.

Se establece como procedimientos la aplicación de un cuestionario, el cual esta estructurado de quince preguntas de las cuales dos son de carácter dicotómico, once fueron formuladas en escala de Likert de cinco opciones y dos preguntas abiertas; así mismo, se realizaron entrevista de profundidad con preguntas abierta en relación al sentimiento, relación, compromiso, satisfacción, entre otros, que los colaboradores contratados mediante outsourcing tienen para con la organización.

Cabe señalar que los aspectos cuantitativos fueron recopilados en los resultados de los cuestionarios y los cualitativos en las entrevistas de profundidad, donde se obtuvieron opiniones más completas de los trabajadores subcontratados.

Por lo antes mencionado se trata de una investigación que involucra tanto el aspecto cualitativo como el cuantitativo, es decir, mixta.

3.2 Métodos, Técnicas e Instrumentos

La importancia de identificar de manera clara los métodos, técnicas e instrumentos a aplicar en un trabajo de investigación, facilitaran la obtención y el análisis de datos.

En el caso en particular de esta investigación el método aplicado ha sido mixto, el trabajo de investigación fue exploratorio y descriptivo, de acuerdo al tiempo de estudio del objeto se determina transaccional; dichos conceptos se describen con detalle a continuación:

Método de investigación

Mixta: conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación, los cuales implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (Hernández S., 2014, pág. 534)

La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales. (Hernández S., 2014, pág. 532)

Con base a lo anterior, y en relación al caso de estudio, se obtienen datos mediante la aplicación de cuestionarios, mismos que contabilizan y grafican, consiguiendo información cuantitativa.

También se aplican entrevistas de profundidad, las cuales permiten conocer la percepción de los colaboradores, habiendo mayor flexibilidad e interacción con cada uno de ellos.

Diseño de investigación

Descriptiva: Busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población. (Hernández S., 2014, pág. 92)

Derivado de lo anterior, se establecen variables dependientes e independientes, de igual manera, se concentra información relevante y referente al objeto de investigación, con la finalidad de conocer a profundidad el fenómeno estudiado, de tal manera que, al aplicar los diseños, arrojen diversos resultados, mismos que fueron analizados.

Tipos de investigación según el tiempo de estudio del objeto

Transaccional: Investigaciones que recopilan datos en un momento único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede. (Hernández S., 2014, pág. 154)

De esta manera el caso de estudio se centra en el periodo comprendido del año 2014 al 2019, realizando una recopilación de información y obtención de datos, mediante la aplicación de diversas herramientas.

En relación a las técnicas aplicadas, las cuales son el conjunto de procedimientos y herramientas aplicadas para la obtención de datos e información, de esta manera y para el caso de estudio se diseña un cuestionario el cual fue aplicado al personal contratado por outsourcing, de los datos obtenidos se concentran, contabilizan y grafican a fin de realizar un análisis que permita determinar las conclusiones finales.

Asimismo, se aplicaron entrevistas, las cuales permitieron tener un acercamiento directo con el entrevistado, el cual expreso lo que piensa, siente y ha vivido.

La organización está integrada por 63 trabajadores administrativos, de los cuales 34 fueron contratados de manera directa y 29 mediante outsourcing, de estos se analizó la información, en relación a su ingreso, bajas y permanencia durante el periodo comprendido del año 2014 al 2019.

Con la información anterior permite tener un comparativo del comportamiento del personal contratado de manera directa y el personal contratado mediante outsourcing; para con ello poder elaborar un cuestionario y realizar entrevistas de profundidad, que permita conocer las razones por las cuales se generan dichos cambios, ambos instrumentos de investigación fueron aplicados a 29 miembros de la organización los cuales son el total del personal contratados mediante outsourcing.

Cabe señalar la importancia de haber realizado las entrevistas de profundidad, ya que, al ser de manera informal y directa, generaba un ambiente de confianza e interés por parte de los colaboradores, los cuales nos brindaban información detallada y opiniones más completas.

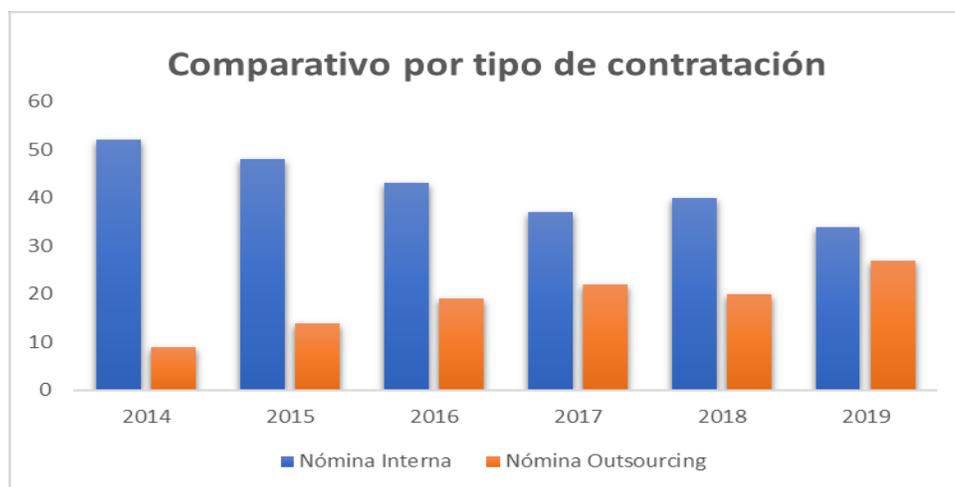
Los ejes a considerar en ambos instrumentos fueron, cultura organizacional, inclusión laboral, capacitación, compensación, estabilidad laboral, satisfacción laboral, identidad y ambiente laboral.

3.3 Resultados (análisis e interpretación)

3.3.1. Información Documental

Con base a los datos obtenidos en la información documental, se realizó un comparativo del personal contratado de manera directa y outsourcing, el cual evidencia un comportamiento regular entre los colaboradores contratados de manera directa, y no así, los que han sido contratados mediante outsourcing.

Gráfico 1. Comportamiento anual de acuerdo al tipo de contratación del personal (outsourcing y nómina interna).



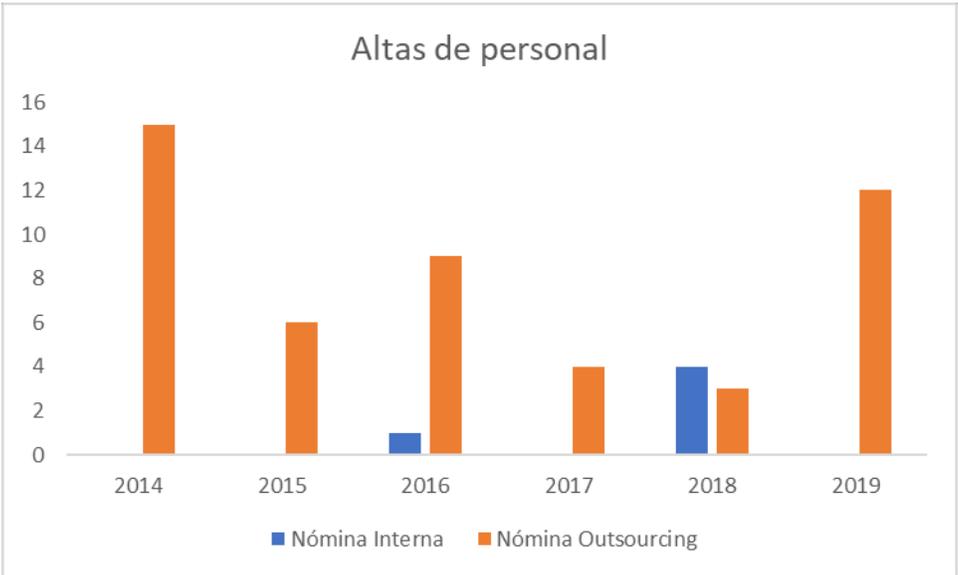
Fuente: Elaboración propia con base a documentos administrativos de la organización en estudio.

El gráfico 1 nos muestra de manera comparativa el número de personas dentro de la organización contratadas por ambas modalidades, por lo que se puede determinar que el comportamiento de los empleados de nómina interna se mantiene constante, sin embargo, ha habido algunas bajas, aumentando estas considerablemente en el año inmediato posterior al cambio del personal de más alto nivel, por el contrario en el caso del personal contratado mediante outsourcing el crecimiento ha sido continuo a lo largo de 5 años, representado con ello el 46% del

personal que labora en la organización, no obstante, de seguir con ese comportamiento, el porcentaje podría aumentar considerablemente en los próximos años.

En 2014 se comenzó a implementar la contratación de personal administrativo mediante la modalidad outsourcing, a partir de entonces y hasta la fecha la práctica no se ha suspendido, caso contrario para la contratación directa, puesto que, durante cinco años, únicamente se aplicó dicha contratación en dos años.

Gráfico 2. Ingreso anual de personal según el tipo de contratación (outsourcing y nómina interna).



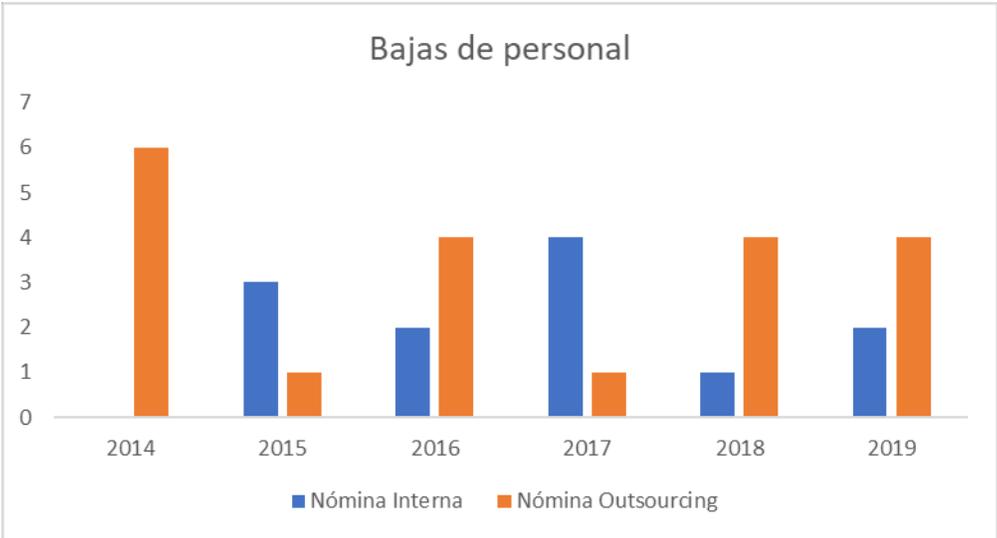
Fuente: Elaboración propia con base a documentos administrativos de la organización en estudio.

El gráfico 2 nos permite observar el incremento exponencial que ha tenido la organización en relación a la forma de contratación de personal (Interna – Outsourcing), ya que en 2014 apenas representaba el 22% del total de trabajadores administrativos, mientras que para 2019, es el 46% del personal que labora en la

organización, es decir, el número se duplicó en tan solo 5 años. De continuar con este ritmo de crecimiento para 2021 será mayor el número de miembros contratados mediante outsourcing en comparación a los de nómina interna.

Uno de los riesgos a los que se enfrentan las organizaciones al realizar contrataciones mediante outsourcing es, la alta rotación de personal, diversas causas son las que pueden originar dicho acontecimiento, sin embargo, para la organización puede traer consecuencias poco favorables afectando principalmente la operación de la organización pudiendo tener deficiencias en la ejecución de las actividades asignadas, retraso en las mismas y en casos extremos el incumplimiento de ellas.

Gráfico 3. Bajas anuales del personal según el tipo de contratación (outsourcing y nómina interna).



Fuente: Elaboración propia con base a documentos administrativos de la organización en estudio.

En el gráfico 3 se puede apreciar que las bajas de personal outsourcing han tenido un movimiento un tanto irregular, es decir, en los años 2015 y 2017 el número de bajas disminuyó de manera considerable, mientras que para el resto de los años

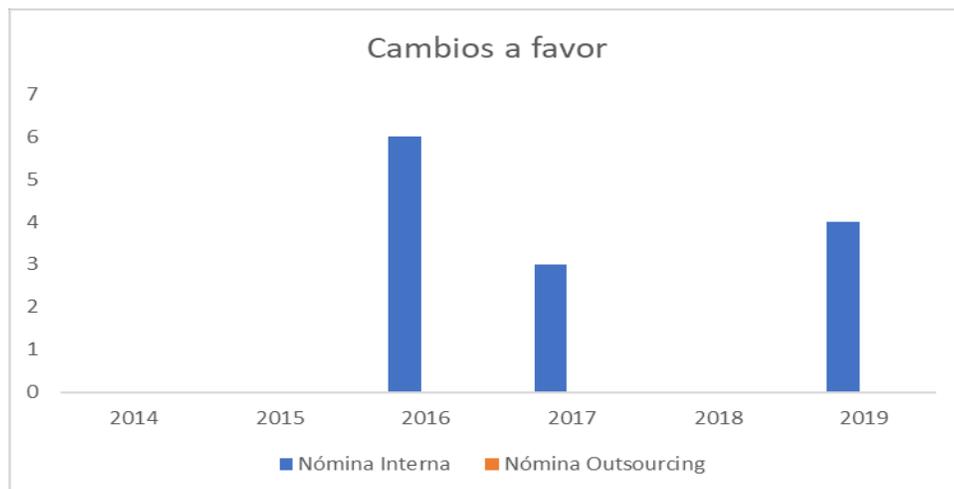
el número fue en aumento, a diferencia las bajas en el personal de la nómina interna no refieren únicamente al abandono de trabajo, pudiendo ser un cambio dentro de la propia organización.

De manera general las bajas de personal contratado bajo la modalidad de outsourcing, son superiores a las del personal de nómina interna, las causas pueden ser diversas, crecimiento profesional, mejores condiciones económicas, insatisfacción laboral, desestabilidad laboral, insuficiente compromiso, desinterés, entre otros, lo cual trae como resultado un alto grado de rotación en comparación de la nómina interna, misma que ha permanecido por mucho más tiempo en el centro de trabajo.

Lo anterior genera grandes retos para la organización, tanto laborales como económicos, aumentando el riesgo de incumplimiento en los alcances de metas y objetivos previamente establecidos.

El crecimiento laboral es uno de los principales factores que inciden en la permanencia de los colaboradores, sin embargo, en muchas ocasiones las posibilidades de crecimiento profesional en el centro de trabajo, del personal contratado mediante outsourcing, es prácticamente nula, en el caso de la organización de estudio, no es la excepción tal como se observa en el siguiente gráfico:

Gráfico 4. Crecimiento profesional según el tipo de contratación (outsourcing y nómina interna).



Fuente: Elaboración propia con base a documentos administrativos de la organización en estudio.

El gráfico 4 nos muestra los cambios a favor que ha tenido el personal dentro de la organización, los cuales se refieren al crecimiento profesional, mismos que se han presentado únicamente en el personal adscrito a la nómina interna, dejando sin oportunidad de crecimiento profesional al personal outsourcing, lo que pudiera ser una de las causas del abandono de trabajo del personal subcontratado.

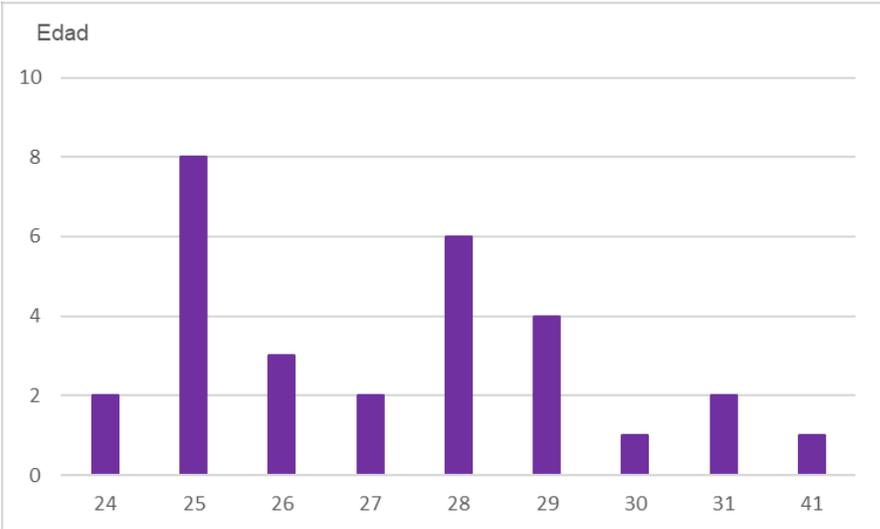
Una vez recabados los datos estadísticos y documentos relacionados con el personal de la organización, fueron revisados y analizados, a fin de cumplir con el objetivo de esta investigación.

3.3.2. Resultado de la aplicación de los instrumentos de investigación

Se aplicó el cuestionario y las entrevistas de profundidad a los 29 personas contratadas mediante la modalidad de outsourcing, mismas que en su mayoría se mostraron desconfiadas y sorprendidas del tema abordado, el cuestionario reporta algunas variantes, no así, las entrevistas de profundidad, pues se logró conectar con los intereses e inquietudes de los colaboradores de una manera más directa y profunda, el resultado de los cuestionarios aplicados se muestran en los siguientes gráficos, de igual manera la información recabada en las entrevistas de profundidad se detalla a continuación:

Inicialmente hubo el interés por conocer la edad y género de los colaboradores, con el fin de contextualizar el análisis e interpretación de datos, así mismo, saber de sus intereses y necesidades, los datos reflejados en el gráfico 5 fueron obtenidos de los cuestionarios aplicados.

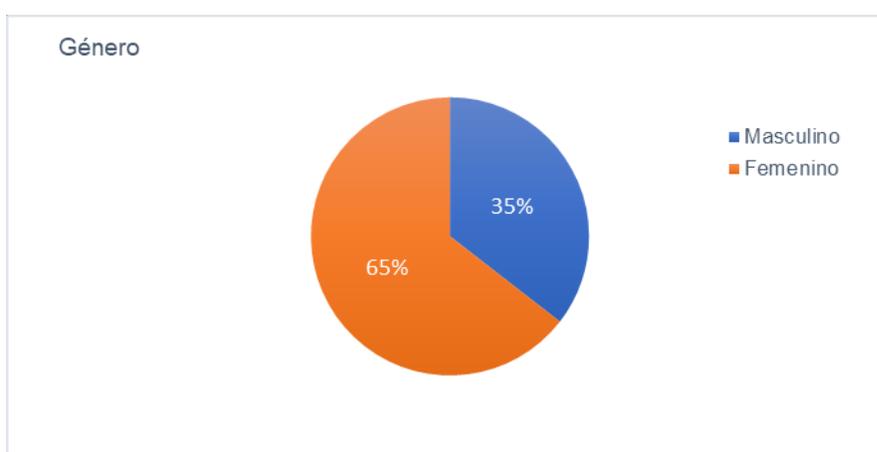
Gráfico 5. Edad de los colaboradores contratados mediante outsourcing.



El gráfico 5 nos permite observar que el 90% de los colaboradores están en un rango de edad de los 24 a los 30 años, lo que genera altas expectativas de crecimiento y superación personal.

Por lo que respecta al resultado de aplicar las entrevistas de profundidad nos percatamos que la mayoría no cuenta con experiencia laboral en el sector gubernamental, siendo en muchas ocasiones este su primer trabajo, cabe señalar que algunos de ellos fueron prestadores de servicio social por lo que se incorporaron a la organización estando recién egresados.

Gráfico 6. Género de los colaboradores contratados mediante outsourcing.



El gráfico 6 nos muestra que los colaboradores contratados mediante outsourcing están integrados en su mayoría por mujeres aunado a las entrevistas de profundidad y con base a la información documental, pudiera ser este un motivo de la alta rotación, y por tanto no acrecientan experiencia que sea aprovechada en la misma unidad de trabajo, al contrario, deben capacitar con mayor frecuencia.

A través del estudio realizado podemos ver la importancia de conocer la historia y trayectoria de la organización puesto que por medio de ello se genera la identidad del colaborador que tendrá para con la organización, es decir, se vuelve fundamental que los colaboradores muestren interés y sepan del tema, de esta manera podrán sentirse identificados y parte importante de la organización, para que esta última pueda alcanzar los objetivos establecidos, por lo que se aplica en el cuestionario una pregunta relacionada a la historia y trayectoria de la organización teniendo como resultado los datos mostrados en el gráfico 7.

Gráfico 7. Conocimiento de la historia y trayectoria del centro de trabajo.



Un gran número de colaboradores manifestaron tener conocimiento de la historia y trayectoria de la organización, lo que en apariencia resulta algo contradictorio respecto a la información documental, puesto que los colaboradores muchas veces distan de interesarse en temas como este, así mismo, permanecen por periodos cortos de tiempo que no les permite conocer esta información a detalle.

Sin embargo, en las entrevistas de profundidad, quedo claramente evidenciado la desinformación del tema, puesto que para ellos el saber la historia y

trayectoria se limita a conocer el nombre de los que antecedieron el cargo de Contralor General, lo que dista mucho de ser la historia y trayectoria, puesto que no tenían conocimiento del origen y constitución de la organización.

Hoy en día las organizaciones están cada vez más preocupadas por contar con un ambiente de trabajo sano, el cual considera entre otras cosas, buenas relaciones entre sus miembros, trayendo consigo múltiples benéficos. Los datos recabados de los cuestionarios aplicados, se presentan en los siguientes gráficos:

Gráfico 8. Relación laboral.



En el gráfico 8 observamos que un gran número de colaboradores considera que tiene una buena relación laboral, seguida de aquellos que expresaron tener una relación regular, la minoría se refleja en los extremos excelente y malo.

Complementando con la información recabada en las entrevistas de profundidad, los que responden a una relación regular son aquellos que mantienen un trato imparcial, es decir, se limitan a realizar su trabajo sin mayor contacto con

sus compañeros, el porcentaje de personas que manifestaron tener una mala relación laboral, forman parte de una dirección en específico, lo que pudiera ser un problema interno.

Gráfico 9. Relación social.



El gráfico 9 nos muestra la relación social que existe entre compañeros, así mismo, nos permite hacer un comparativo entre la relación laboral y la social, es decir, que un gran número de colaboradores mantiene una relación fuera del lugar de trabajo, en correspondencia a aquellos que únicamente se limitan a la relación laboral.

Considerando la información recabada al realizar las entrevistas de profundidad un número menor de colaboradores se limitan a solo tener una relación laboral principalmente porque no existe afinidad con el resto del grupo, consideran que el tiempo que están en el centro de trabajo ya es bastante como para tener más contacto con las mismas personas, para evitar problemas o malos entendidos.

Uno de los principales beneficios de contar con colaboradores felices, es en la ejecución de las tareas, un colaborador que está satisfecho con las actividades

que realiza y se siente integrado al equipo de trabajo, es un colaborador altamente productivo, relacionado con lo anterior se preguntó a los colaboradores si se sienten integrados a su equipo de trabajo y como consideran la distribución de actividades, los resultados se muestran en los siguientes gráficos:

Gráfico 10. Integración dentro del grupo de trabajo.



Según el gráfico el 32% de los colaboradores se ha sentido integrados en sus equipos de trabajo, mientras que el 45% sugiere que ocasionalmente se siente integrado al equipo, por el contrario, solo el 23% refiere no sentirse integrado al equipo de trabajo.

Por lo que respecta al resultado de las entrevistas de profundidad aquellos que respondieron de manera negativa, en las entrevistas de profundidad pudimos observar que pertenecen a una dirección en específico, pudiendo ser un problema interno, cabe aclarar que la integración se refiere exclusivamente al grupo en el que se desempeñan.

Adicionalmente a lo anterior es importante conocer la percepción de los empleados, respecto a la distribución y asignación de las actividades; el resultado se refleja en el siguiente gráfico:

Gráfico 11. Distribución de cargas de trabajo.



Con base a los resultados que obtuvimos respecto a la distribución de las cargas de trabajo, es evidente que la mayoría considera que no es equitativa su carga de trabajo, tan solo un 3% considera que la distribución ha sido equitativa siempre.

Complementando con las entrevistas de profundidad expresan que, en relación al sueldo, la experiencia, la antigüedad y los puestos, las actividades no están siendo asignadas de manera equitativa, lo que provoca el descontento entre los colaboradores.

Si consideramos que el personal está siendo contratado sin experiencia en el sector gubernamental, recién egresado o que su incorporación en el centro de

trabajo se debe a una continuidad del servicio social, es fundamental tener como prioridad la capacitación y actualización continua para todo el personal, con el objetivo de obtener mejores resultados, al efectuar las actividades y tareas encomendadas, por lo que se preguntó con que frecuencia ha recibido capacitación, los resultados se muestran a continuación:

Gráfico 12. Capacitación continua.



Como podemos observaren en el gráfico 12 la capacitación que se está llevando a cabo no ha sido constante y en otros casos no se ha recibido, lo que resulta en serios problemas para la organización ya que no cuenta con personal capacitado, por otro lado si consideramos que el personal permanece por periodos muy cortos, el capacitarlos continuamente se convierte en un gasto y no así en una inversión, puesto que los colaboradores abandonararan el centro de trabajo en corto tiempo, llevando consigo conocimientos y experiencias adquiridas.

Integrando lo anterior el contar con personal altamente calificado, genera propuestas de nuevas soluciones, posibles alternativas en la ejecución del trabajo y capacidad para resolver de manera correcta y oportuna los problemas que se

presenten, al preguntar referente al tema de la aceptación de sugerencias, los resultados obtenidos con base al cuestionario aplicado fueron los siguiente:

Gráfico 13. Nivel de aceptación de sugerencias.



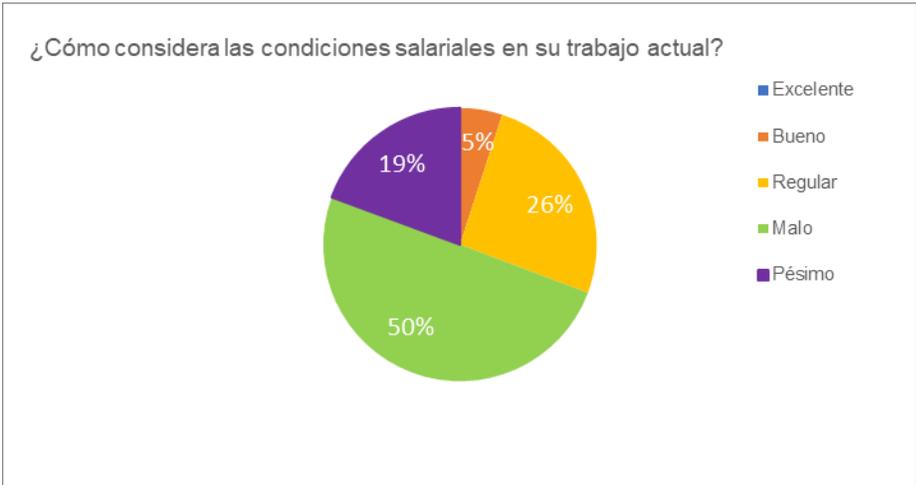
El gráfico 13 evidencia que el 45% de los colaboradores han experimentado que sus propuestas o sugerencias, fueron tomadas en cuenta, mientras que el 36% señala lo contrario, lo que resulta contradictorio.

Sin embargo, en las entrevistas de profundidad nos percatamos que existe esta práctica en ciertas direcciones en específico, lo que podría deberse a un tema directamente con el jefe inmediato, pudiendo resultar en consecuencias poco favorables, ya que al sentirse ignorados no consideran la posibilidad de plantear con posterioridad una nueva propuesta o mejora.

Es innegable que la retribución económica es uno de los elementos principales para el colaborador, ya que este le permitirá satisfacer sus necesidades básicas y capitalizarse para la realización de su vida personal, cuando más atractivo

es el salario a percibir, el colaborador se fideliza y se siente valorado, por lo que consideramos importante conocer el nivel de aceptación que tienen los empleados respecto a su sueldo, la información recabada a través de las respuestas de los cuestionarios se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico 14. Condiciones salariales.



El 69% de las personas encuestadas respondieron que piensan que su condición salarial es mala a pésima, los que los lleva a tener un cierto grado de inconformidad, el cual muchas veces se traduce en desmotivación, molestia, desinterés o lo que es peor la deserción por parte del colaborador, mientras que el 26% considera su situación salarial regular, que pudieran ser los de antigüedad menor y el 5% estar integrado por personal de reciente ingreso.

Adicionalmente en las entrevistas de profundidad externaron no haber recibido aumento alguno desde su ingreso, no obstante, el colaborador se muestra positivo a un cambio.

El cambio a que hace referencia el párrafo anterior no es solo económico, si bien, la percepción de un buen sueldo genera confianza y estabilidad en el colaborador, existen otros elementos como reconocimientos y/o estímulos que han compensado la parte salarial.

En la actualidad existen reconocimientos laborales que las organizaciones han adoptado a manera de estímulo, con ello se consigue mayor motivación, compromiso y satisfacción en el colaborador, trayendo consigo aumento en la productividad y beneficios a la organización, estos reconocimientos pueden ser económico, verbales o de oportunidad, debido a la importancia y las consecuencias positivas que conlleva la aplicación de reconocimientos, se incluyó una pregunta referente al tema, teniendo como resultado la información del siguiente gráfico:

Gráfico 15. Reconocimiento laboral.

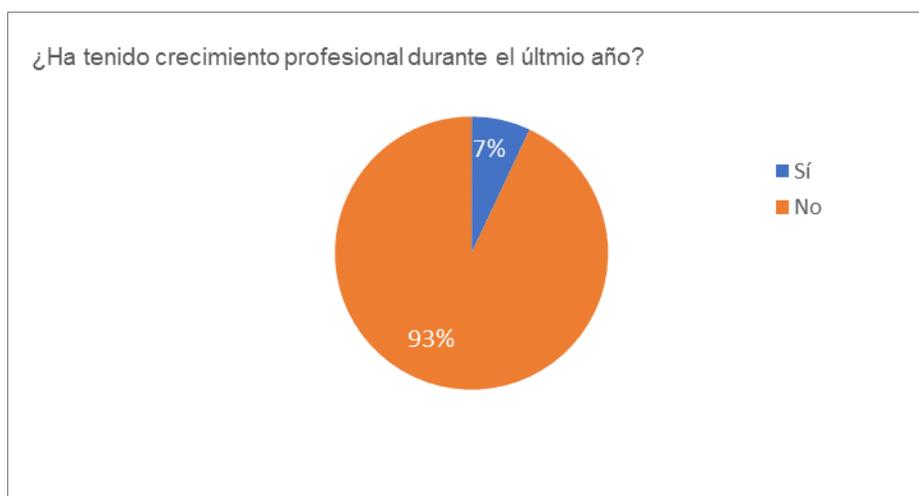


El gráfico 15 nos muestra como el 90% manifiesta no haber recibido ningún tipo de reconocimiento, muy por debajo con el 10% aquellos que alguna vez recibieron algún tiempo de reconocimiento o estímulo, lo que con base a lo señalado anteriormente resulta poco favorable para la organización.

Ahondando en el tema al realizar las entrevistas de profundidad comentan que haber hecho bien su trabajo, no ha sido con el fin de esperar un reconocimiento, estímulo o retribución, sin embargo, en todos los casos les sería grato recibir como mínimo el reconocimiento verbal, sintiéndose más motivados y comprometidos al llevar a cabo las actividades encomendadas.

La falta de crecimiento profesional en la vida del colaborador es uno de los factores que inciden en la deserción laboral, ya que van en busca siempre de mejores oportunidades y una evolución que coadyuve al cumplimiento de sus aspiraciones profesionales y personales, la llegada de oportunidades que permitan demostrar los talentos y habilidades desarrolladas, es sin duda un factor importante en la generación de lealtad, compromiso y permanencia de los colaboradores, referente al tema se preguntó si ha habido crecimiento laboral en el último año, los resultados de la aplicación del cuestionario se muestran en el gráfico 16.

Gráfico 16. Crecimiento laboral en el último año.



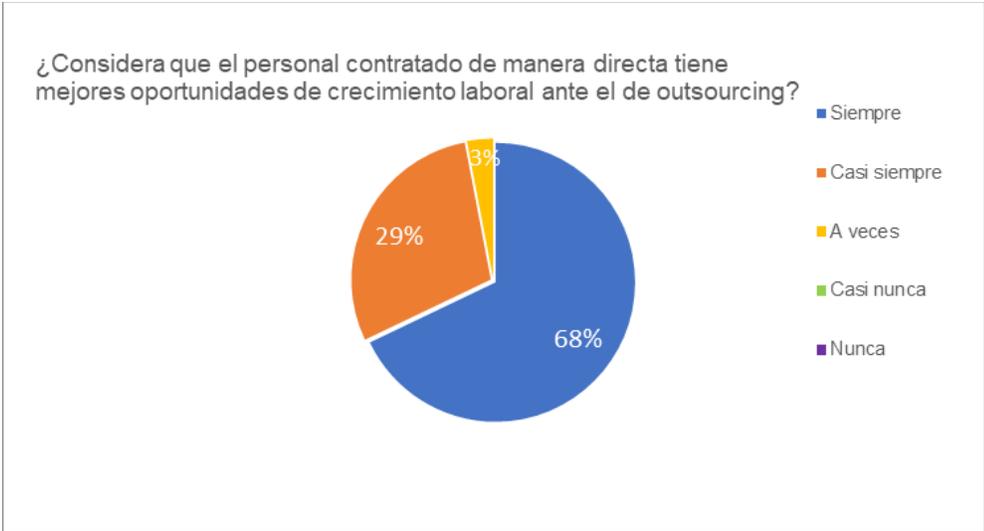
Tal como lo muestra el gráfico 16 el crecimiento laboral en el último año ha sido prácticamente nulo, es alarmante sobre todo si hablamos de aquellos que han

estado por más tiempo en la organización en el mismo puesto y con las mismas condiciones.

Por medio de la realización de las entrevistas de profundidad se percibe a los colaboradores optimistas y esperanzados de un crecimiento ya que comentan que en ocasiones anteriores los cambios de titular en la organización, traen consigo grandes oportunidades profesionales.

Es importante señalar que la llegada de nuevas oportunidades conlleva grandes sacrificios de tiempo, dedicación y esfuerzo, o viendo desde una óptica distinta se orienta al concepto de inversión, por supuesto la satisfacción personal al crecer intelectual, cultural y económicamente, trae como resultado colaboradores más eficiente y comprometidos con la organización, por tal motivo se aplicaron encuestas y preguntas, en relación a las oportunidades y crecimiento laboral, teniendo como resultado lo siguiente:

Gráfico 17. Oportunidades de crecimiento laboral por tipo de contratación.



En el gráfico 17 podemos observar como el 97% de los colaboradores coincide que las oportunidades de crecimiento son favorables según el tipo de contratación, por lo que los momentos a que hace referencia en párrafos anteriores son exclusivamente para personal contratado de manera directa, lo que pone en desventaja absoluta a todo aquel que fue contratado mediante outsourcing, desencadenando una seria de inconformidades y molestias que poco favorecen a la organización.

Por la delicadeza e importancia que implica realizar las tareas de vigilancia y fiscalización del patrimonio, y las consecuencias tan graves que se pueden generar por una mala ejecución u omisión en las tareas encomendadas, se vuelve una necesidad contar con colaboradores altamente comprometidos con la organización, los cuales puedan sentirse identificados plenamente con la cultura organizacional y todo lo que ello representa.

El resultado de las preguntas realizadas en el cuestionario con relación al tema fue el mostrado en los siguientes gráficos:

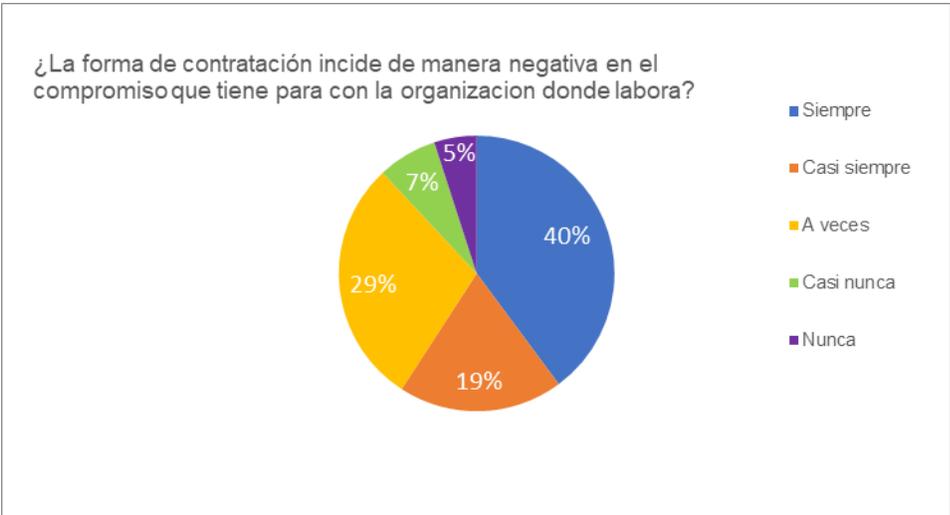
Gráfico 18. Garantía de prácticas sanas en las funciones de fiscalización.



De acuerdo a lo señalado en el gráfico 18 más del 50% de los colaboradores contratados mediante outsourcing coinciden que es difícil garantizar practicas sanas en las funciones de vigilancia y fiscalización.

Por lo que respecta a las respuestas obtenidas de las entrevistas de profundidad, las razones son diversas siendo las más mencionadas el desconocimiento y dominio total de las leyes y normativas aplicables, desacuerdo en las practicas realizadas, inconformidad de algún tipo, mala interpretación del reglamento, así como, la ausente capacitación para la atención de problemas y desactualización en temas específicos.

Gráfico 19. Compromiso según el tipo de contratación.



El gráfico 19 nos permite observar claramente la falta de compromiso que se genera en el personal únicamente por el tipo de contratación, se refleja más del 50%, por el contrario, solo el 12% percibe totalmente lo contrario, mientras que el

29% considera que en ocasiones el tipo de contratación afecta el nivel de compromiso en los colaboradores.

No obstante, en las entrevistas de profundidad, es evidente la inconformidad y disgusto de los colaboradores respecto al trato que se les da en comparación al personal contratado de manera directa, inclusive comentaron que existen ciertas actividades que pueden ser realizadas por personal outsourcing, sin embargo, por cuestiones de política interna no pueden ser emitida por dicho personal puesto que oficialmente no forman parte de la plantilla de la organización, por lo que cualquier documento emitido por dicho colaborador, resultado de alguna actividad ejecutada quedaría sin validez, es decir, sin efecto normativo.

Los factores que fomentan el compromiso hacia la organización según lo respondido por los colaboradores son los siguientes:

1. Salarios justos y mejores prestaciones
2. Reconocimientos laborales
3. Estabilidad laboral
4. Oportunidades de crecimiento
5. Capacitación continua
6. Gusto por la actividad realizada
7. Buen ambiente laboral

Dichas respuestas han sido ordenadas según el grado de frecuencia con que fueron mencionadas, lo que nos permite conocer los principales intereses de los colaboradores, siendo en todo momento el factor económico el más preponderante, seguido de estabilidad emocional.

Debido al alto número de rotación del personal en la organización, es necesario conocer las causas que genera dicha problemática por lo que se realizó la consulta a los colaboradores, teniendo como resultado la siguiente información:

1. Mejores condiciones económicas
2. Ofertas de crecimiento profesional
3. Descontento, desacuerdo e insatisfacción
4. Estancamiento laboral

Las respuestas recibidas confirman la importancia que tiene los elementos económicos, profesionales y emocionales en los colaboradores, la deserción radica en la ausencia de condiciones favorables, ya que por lo que comentan en las entrevistas de profundidad, es tolerable la falta de algunas si este fuera remplazado con algún otro, sin embargo, la carencia de la suma de dos o más elementos termina por generar el abandono del colaborador de la organización.

Respecto a la proyección que tienen los colaboradores en 5 años hablando en términos profesionales las respuestas fueron las siguientes:

1. Incursionando en la iniciativa privada

La cual le permitirá adquirir experiencia en un ámbito totalmente diferente, actualizarse en temas íntimamente relacionados con su perfil académico, poner en práctica los conocimientos adquiridos durante su vida académica y acrecentar la experiencia laboral, además manifestaron que en dicho sector existe mayor oportunidad de crecimiento y oferta laboral.

2. Trabajando de manera independiente

Iniciar a trabajar de manera independiente es una de las constantes, debido a la edad y generación a la que la mayoría pertenece, ya que se les ha enseñado a ser independientes, autosuficientes y generar sus propias fuentes de ingreso, adicional a que el perfil académico lo permite.

3. Permanecer en el centro de trabajo actual

Aquellos que desean permanecer en el lugar actual de trabajo, tienen la esperanza de poder algún día formar parte de la platilla de personal contratados de manera directa y así poder contar con los múltiples beneficios que ello representa, de igual manera esperan poder ser considerados para futuros ascensos laborales, los cuales les permitan desarrollar todas sus capacidades al máximo y contar con mejores condiciones económicas.

Con base al resultado y análisis del cuestionario y entrevistas aplicadas, se considera que al contar con colaboradores sumamente joven potencializa la ausencia del compromiso e identidad para con la organización, ya que en muchas ocasiones han ingresado al centro de trabajo como primera opción de empleo, debido a la buena imagen social con la que es vista, buenos resultados y una excelente proyección a futuro, sin conocer su historia y trayectoria, mostrando poco interés en conocer el origen, constitución y cultura organizacional.

Considerando que para muchos de ellos es su primer empleo, puede ocasionar que en un periodo corto de tiempo comiencen a sentirse atraídos por mejores ofertas económicas o simplemente otras áreas de trabajo, lo anterior sin considerar que se encuentran en pleno desarrollo personal lo que pudiera provocar cambios significativos en su vida, que les orillase a abandonar sus trabajos.

Para todo empleado es fundamental desenvolverse en un ambiente de trabajo sano, preocupadas por ello las organizaciones han creado espacios de esparcimientos y sus instalaciones son de primer nivel.

Sin embargo, no es la única manera de proveer ambientes de trabajo sanos, se pueden aplicar un conjunto de factores como una buena relación laboral, satisfacción por realizar las actividades asignadas, aceptación e integración al grupo de trabajo, entre otros; el efecto de que los colaboradores perciban un ambiente de trabajo sano, permite principalmente aumentar la productividad y eficiencia, trayendo consigo grandes beneficios para la organización.

La importancia del sentido de pertenencia permite a los colaboradores sentirse satisfechos de ser parte de un grupo u organización, lograr que los trabajadores se sientan integrados y valorados abre paso a actitudes y pensamientos como que los éxitos de uno son los de todos y que si algo afecta a cualquiera de los miembros se convierte en una amenaza para el resto, el sentido de pertenencia también conduce una conducta al colaboradora de defensa y apoyo, adicionalmente sentirse integrado a un grupo u organización aporta seguridad y motivación.

Otros aspectos relevantes identificados en el desarrollo de la investigación sin duda alguna ha sido la valoración, satisfacción y motivación, entendiéndose por valoración el sentirse considerados en la toma de propuestas, de igual forma, recibir algún tipo de reconocimientos por realizar un buen trabajo; el gusto por el trabajo, así como, contar con cargas de trabajo justas en relación a la experiencia, antigüedad y retribución económica, esta última es de gran importancia, ya que aparte de ser indispensable para cubrir sus necesidades, les genera la sensación de estar siendo valorados por la organización.

Sin dejar de lado el crecimiento profesional, ya que fue uno de los factores con mayor frecuencia que trae como consecuencia la deserción laboral en la organización, es alarmante el bajo nivel de crecimiento en el personal outsourcing, ya que, si consideramos que es una de las principales razones para el abandono del trabajo, es altamente probable que el conflicto de la alta rotación se siga presentado.

Destacando los alcances teóricos y prácticos de la investigación, los aspectos antes señalados son fundamentales para la satisfacción y compromiso de los colaboradores, ya que como se ha dicho en repetidas ocasiones un colaborador satisfecho es un colaborador altamente productivo.

A continuación, se presenta en la tabla 6 el resultado de la obtención y análisis de los datos obtenidos mediante la aplicación de cuestionarios y entrevistas de profundidad.

Tabla 6. Matriz de Análisis de Resultados

CONCEPTO	ASPECTO	HALLAZGOS	DIFICULTADES DE DESARROLLO	IMPORTANCIA DE DESARROLLO
Edad de los colaboradores contratados mediante outsourcing.	Edad.	El 90% de los colaboradores están en un rango de edad de los 24 a los 30 años.	En muchas ocasiones, inexperiencia laboral.	Sería importante poder contar con colaboradores con experiencia laboral, para evitar rezagos en las metas de la organización.
Género de los colaboradores contratados mediante outsourcing.	Género.	65% Femenino. 35% Masculino.	N/A	N/A

CONCEPTO	ASPECTO	HALLAZGOS	DIFICULTADES DE DESARROLLO	IMPORTANCIA DE DESARROLLO
Conocimiento de la historia y trayectoria del centro de trabajo.	Historia de la organización.	68% Sí conoce la historia 32% No conoce la historia	La importancia de conocer la historia y trayectoria de la organización puesto que por medio de ello se genera la identidad del colaborador que tendrá para con la organización.	Se vuelve fundamental que los colaboradores muestren interés y sepan del tema, de esta manera podrán sentirse identificados y parte importante de la organización, para que esta última pueda alcanzar los objetivos establecidos.
Relación laboral con los compañeros de trabajo.	Relación laboral.	La mayoría de los colaboradores considera que tiene una buena relación laboral, seguida de aquellos que expresaron tener una relación regular, la minoría se refleja en los extremos excelente y malo.	Las malas relaciones laborales entre colaboradores de la organización, muchas veces dificultan el trabajo en equipo, lo que se traduce en retraso y duplicidad de actividades.	Actualmente las organizaciones están cada vez más preocupadas por contar con un ambiente de trabajo sano, el cual considera entre otras cosas, buenas relaciones entre sus miembros, trayendo consigo múltiples beneficios.
Relación social con los compañeros de trabajo.	Relación social.	Un poco más de la mitad consideran tener una relación regular, seguida de una buena relación y posteriormente una mala relación.	Una dificultad sería sobre pasar una relación social antes de una laboral, la cual podría generar problemas internos.	Una buena convivencia generaría lazos fuertes.
Integración dentro del grupo de trabajo.	Integración.	Mayormente los colaboradores se han sentido integrados.	El no sentirse integrado al equipo de trabajo genera descontento, incomodidad e insatisfacción en el colaborador, pudiendo ser esta una razón que orille a tomar la decisión de abandonar el trabajo.	Uno de los principales beneficios de contar con colaboradores felices, es en la ejecución de las tareas, un colaborador que está satisfecho con las actividades que realiza y se siente integrado al equipo de trabajo, es un colaborador altamente productivo.
Distribución de cargas de trabajo.	Carga laboral.	La gran mayoría considera que no es equitativa su carga de trabajo, tan solo un 3% considera que la distribución ha sido equitativa siempre.	En relación al sueldo, la experiencia, la antigüedad y los puestos, las actividades no están siendo asignadas de manera equitativa, lo que provoca el descontento entre los colaboradores.	La carga laboral debe ser asignada de acuerdo a puesto y cantidad de colaboradores.

CONCEPTO	ASPECTO	HALLAZGOS	DIFICULTADES DE DESARROLLO	IMPORTANCIA DE DESARROLLO
Capacitación continua para el desempeño laboral.	Capacitación.	La capacitación que se está llevando a cabo no ha sido constante y en otros casos no se ha recibido.	Resulta en serios problemas para la organización ya que no cuenta con personal capacitado, por otro lado si consideramos que el personal permanece por periodos muy cortos, el capacitarlos continuamente se convierte en un gasto y no así en una inversión.	El contar con personal altamente calificado, genera propuestas de nuevas soluciones, posibles alternativas en la ejecución del trabajo y capacidad para resolver de manera correcta y oportuna los problemas que se presenten.
Nivel de aceptación de sugerencias.	Consideración.	El 45% de los colaboradores han experimentado que sus propuestas o sugerencias, fueron tomadas en cuenta, mientras que el 36% señala lo contrario y un 19% mencionó que a veces.	Al sentirse ignorados no consideran la posibilidad de plantear con posterioridad una nueva propuesta o mejora.	Mejoras en los procesos y procedimientos, con base a experiencias, evitando con ello posibles afectaciones en los resultados deseados.
Condiciones salariales.	Salario.	El 69% de las personas encuestadas respondieron que piensan que su condición salarial es mala a pésima.	Las malas condiciones salariales causan un cierto grado de inconformidad, el cual muchas veces se traduce en desmotivación, molestia, desinterés o lo que es peor la deserción por parte del colaborador.	Es innegable que la retribución económica es uno de los elementos principales para el colaborador, ya que este le permitirá satisfacer sus necesidades básicas y capitalizarse para la realización de su vida personal, cuando más atractivo es el salario a percibir, el colaborador se fideliza y se siente valorado.
Reconocimiento y estímulo laboral.	Reconocimiento.	El 90% manifiesta no haber recibido ningún tipo de reconocimiento, muy por debajo con el 10% aquellos que alguna vez recibieron algún tiempo de reconocimiento o estímulo.	Los colaboradores mencionaron que les sería grato recibir como mínimo el reconocimiento verbal, sintiéndose más motivados y comprometidos al llevar a cabo las actividades encomendadas.	En la actualidad existen reconocimientos laborales que las organizaciones han adoptado a manera de estímulo, con ello se consigue mayor motivación, compromiso y satisfacción en el colaborador, trayendo consigo aumento en la productividad y beneficios a la organización.

CONCEPTO	ASPECTO	HALLAZGOS	DIFICULTADES DE DESARROLLO	IMPORTANCIA DE DESARROLLO
Crecimiento laboral en el último año.	Crecimiento laboral.	El crecimiento laboral en el último año ha sido prácticamente nulo, es alarmante sobre todo si hablamos de aquellos que han estado por más tiempo en la organización en el mismo puesto y con las mismas condiciones.	La falta de crecimiento profesional en la vida del colaborador es uno de los factores que inciden en la deserción laboral, ya que van en busca siempre de mejores oportunidades y una evolución que coadyuve al cumplimiento de sus aspiraciones profesionales y personales	Se percibe a los colaboradores optimistas y esperanzados de un crecimiento ya que comentan que en ocasiones anteriores los cambios de titular en la organización, traen consigo grandes oportunidades profesionales.
Oportunidades de crecimiento laboral por tipo de contratación.	Mejora laboral.	El 97% de los colaboradores coincide que las oportunidades de crecimiento son favorables según el tipo de contratación.	Esto pone en desventaja absoluta a todo aquel que fue contratado mediante outsourcing, desencadenando una serie de inconformidades y molestias que poco favorecen a la organización.	Es importante señalar que la llegada de nuevas oportunidades conlleva grandes sacrificios de tiempo, dedicación y esfuerzo, o viendo desde una óptica distinta se orienta al concepto de inversión, por supuesto la satisfacción personal al crecer intelectual, cultural y económicamente, trae como resultado colaboradores más eficiente y comprometidos con la organización

CONCEPTO	ASPECTO	HALLAZGOS	DIFICULTADES DE DESARROLLO	IMPORTANCIA DE DESARROLLO
Garantía de prácticas sanas en las funciones de fiscalización.	Fiscalización.	El 50% de los colaboradores contratados mediante outsourcing coinciden que es difícil garantizar prácticas sanas en las funciones de vigilancia y fiscalización.	El desconocimiento y dominio total de las leyes y normativas aplicables, desacuerdo en las prácticas realizadas, inconformidad de algún tipo, mala interpretación del reglamento, así como, la ausencia de capacitación para la atención de problemas y desactualización en temas específicos.	Se vuelve una necesidad contar con colaboradores altamente comprometidos con la organización, los cuales puedan sentirse identificados plenamente con la cultura organizacional y todo lo que ello representa.
Compromiso según el tipo de contratación.	Compromiso.	La falta de compromiso que se genera en el personal únicamente por el tipo de contratación, se refleja más del 50%, por el contrario, solo el 12% percibe totalmente lo contrario, mientras que el 29% considera que en ocasiones el tipo de contratación afecta el nivel de compromiso en los colaboradores.	es evidente la inconformidad y disgusto de los colaboradores respecto al trato que se les da en comparación al personal contratado de manera directa, existen ciertas actividades que pueden ser realizadas por personal outsourcing, sin embargo, por cuestiones de política interna no pueden ser emitida por dicho personal.	Contar con colaboradores comprometidos aumenta la productividad y eficiencia en las tareas realizadas, lo que conlleva a la obtención de las metas establecidas por la organización.

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV. HACIA UNA PROPUESTA

4.1 Sistematización de la propuesta

Tomando en consideración lo expuesto por (Kruse, 2013) quien establece que el sentirse comprometido con la organización, se traduce a sentir orgullo por la misma y potencializa la satisfacción en el colaborador, de igual manera, minimiza la probabilidad de abandonar y/o buscar otro empleo, reduciendo con ello la rotación de personal.

Por otro lado (Bolívar, 2014) señala la importancia de generar identidad organizacional, la cual proporcione la anhelada estabilidad y seguridad, y a su vez permita sentirse identificado con atributos que cree definen la organización.

Cabe señalar la responsabilidad que conlleva realizar tareas de control y vigilancia, de acuerdo con los mencionado por (Gutiérrez, 2019), el control de los procesos operativos y financieros proporciona certidumbre razonable para la toma de decisiones; así mismo, y con base al caso de estudio en particular, la importancia de dichas actividades y de quien las realiza, se potencializa, puesto que se necesita tener total certeza de la correcta aplicación y registro de los recursos.

Con base en lo anteriormente expuesto y derivado de los resultados obtenidos y tomando en consideración los objetivos del trabajo de investigación, resultan alarmantes las consecuencias tan severas que conlleva la aplicación de la contratación de outsourcing tanto para el personal como para la propia organización las cuales se detallan a continuación:

Consecuencias negativas de la contratación outsourcing para la organización:

- Costo económico de capacitación de personal de nuevo ingreso.
- Perdida de tiempo de capacitación de personal de nuevo ingreso al ser muy frecuente.
- Falta de lealtad, identidad y compromiso organizacional.
- Alta rotación de empleados.
- Renuncias con mayor informalidad y sin notificación.

Consecuencias negativas de la contratación outsourcing para el colaborador:

- Bajas condiciones salariales.
- Nulo crecimiento laboral.
- Sin derecho a invitación a eventos sociales de la organización.
- Omisión en la entrega de reconocimientos y presentes.
- Diferentes condiciones laborales.

El resultado de los aspectos antes señalados, se pueden ver plasmados en la tabla 7, la cual presenta a manera de semaforización el número de colaboradores tanto de la nómina interna como la externa, comparado la situación actual de personal entre ambas nóminas.

Tabla 7. Comparativo de colaboradores de acuerdo al tipo de contratación.

<p>Personal con posibilidades de permanecer en la organización</p> <p>14 personas con 10 o menos años de antigüedad</p>	<p>Nómina Interna</p> <p>Personal experimentado y calificado para aplicar a un crecimiento profesional</p> <p>12 personas con 11 o más años de antigüedad</p>	<p>Personal próximo a un proceso de jubilación</p> <p>2 personas con más de 25 años de antigüedad</p>
<p>Personal que ha permanecido después de un cambio de administración</p> <p>2 personas con 5 o más años de antigüedad</p>	<p>Nómina Externa</p> <p>Personal con conocimiento, experiencia y compromiso, en espera de crecimiento profesional</p> <p>13 personas con menos de 5 años de antigüedad</p>	<p>Personas con menos de un año en la organización</p> <p>14 personas con menos de 1 año de antigüedad</p>

Fuente: Elaboración propia con base a documentos administrativos de la organización en estudio.

En la tabla se observar que el personal contratado por outsourcing, que se encuentra ubicado en el color amarillo, representa para la organización la fuerza de trabajo potencialmente activa, ya que cuentan con cierto nivel de experiencia y conocimientos, los cuales son favorables en la realización de las tareas encomendadas, caso contrario aquellos que ingresaron de manera reciente, los cuales representan casi el 50%, y de acuerdo con el análisis previamente realizado, es probable que muchos de ellos no permanezcan por periodos prolongados de tiempo.

Otro punto a destacar es el bajo número de personas que permanecieron después de un cambio de administración, esto si contamos con que los cambios se dan con una periodicidad de 4 años.

Por lo anterior y según lo expuesto por distintos autores, mencionados en el capítulo I referente al marco teórico, mismos que coinciden en la importancia de contar con relaciones laborales sanas que generen un intercambio de interés y

compromisos, propiciando un ambiente de trabajo óptimo con condiciones económicas, personales y profesionales, benéficas para cada colaborador.

El contar con colaboradores autorrealizados profesionalmente, permitirá cumplir la misión y la visión de la organización, a través del logro de metas y objetivos establecidos.

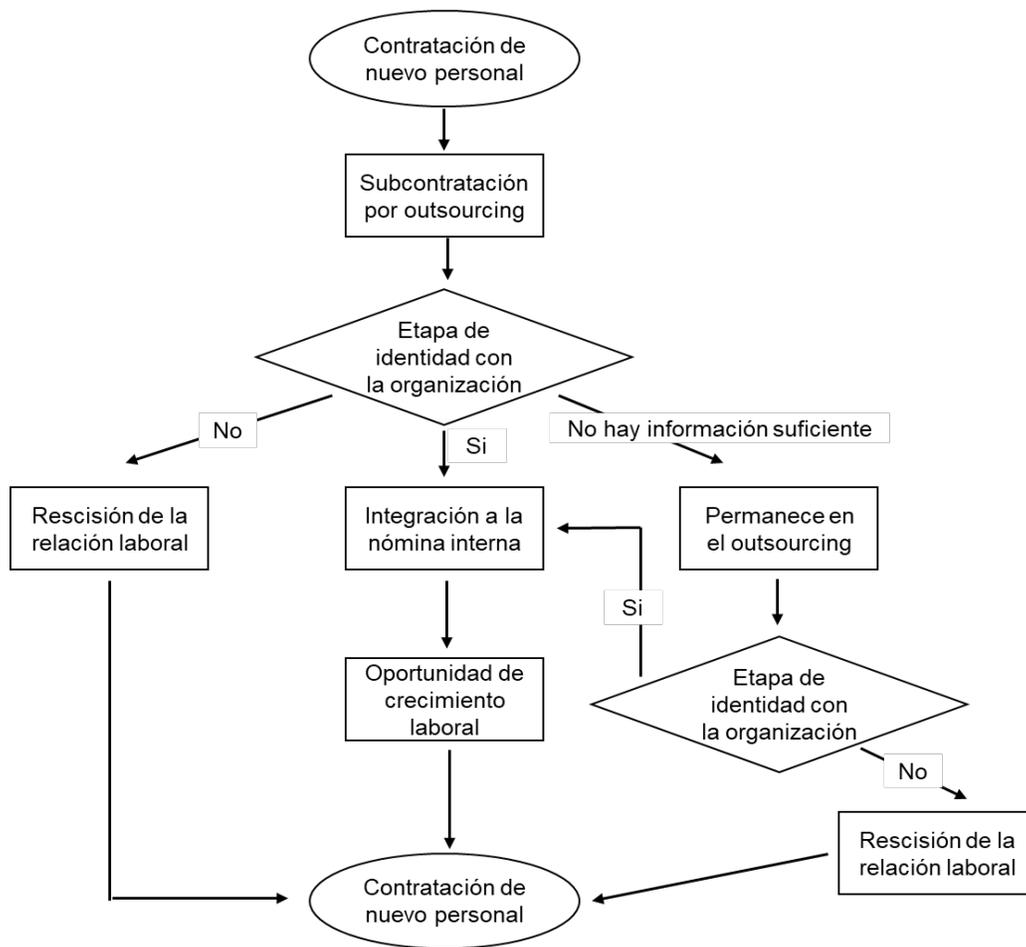
Por lo que se propone continuar con la contratación outsourcing, la cual servirá como etapa de identidad y familiarización para con la organización, misma que tendrá una duración de 1 año, posteriormente se realizara una evaluación que le permita a la organización determinar si el colaborador cuenta con los conocimientos, habilidades, capacidades y aptitudes necesarios para la realización de las tareas encomendadas, si el resultado es favorable se procederá a realizar el ingreso del colaborador a la nómina interna, permitiendo con ello obtener los beneficios y derechos que la organización ofrece.

Sin embargo, si el resultado no es favorable, se proponen dos supuestos, en el primero le concederá al colaborador continuar por un año más a manera de que este pueda ir fortaleciendo sus conocimientos y habilidades, que le permitan en un futuro acreditar la evaluación que le genera la probabilidad de ser contratado de manera directa.

El segundo supuesto trae como resultado la rescisión de la relación laboral de manera definitiva, siendo esta la etapa final para el colaborador, la cual se espera reduzca de manera considerable el número de bajas de personal.

Dicha propuesta se presenta en la tabla 8 en un diagrama de flujo.

Tabla 8. Propuesta del proceso de contratación.



Fuente: Elaboración propia

Dicha propuesta permitirá a la organización garantizar la contratación de personal altamente calificado, reducir considerablemente los niveles de rotación, generar compromiso, identidad, satisfacción, interés, características que hacen que un colaborador aumente su nivel de productividad, asegura la discreción y compromiso al realizar las tareas de control y vigilancia, las cuales son de importancia significativa dentro de la organización.

Cabe señalar que con dicha propuesta se reduce en gran medida los costos y se fortalece la estructura organizacional, lo cual permitirá hacer frente a cualquier situación adversa.

CONCLUSIONES

De acuerdo a lo expuesto en el capítulo I marco teórico, en el cual se señala la importancia de contar con personal plenamente identificado y comprometido con la organización, ya que en gran medida de ello depende lograr mejores resultados en niveles de productividad, alcance de objetivos y crecimiento empresarial, de esta manera el marco teórico de este instrumento, refuerza la propuesta de realizar la contratación del personal, de manera directa en un tiempo razonable, esta manera se garantiza la disminución de fallas en los procesos, ineficiencia en los resultados esperados y prácticas de malos manejos en las tareas de fiscalización y vigilancia.

Así mismo, los colaboradores al estar motivados y satisfechos, se sienten con la responsabilidad de corresponder realizando de mejor manera sus actividades, obteniendo con ello un beneficio mutuo.

Según los datos obtenidos de la información documental de la organización, expuestos en el capítulo II, mismos que evidencian el alto nivel de rotación, la carente estabilidad en el personal contratado por outsourcing, la responsabilidad de llevar a cabo tareas de rendición y fiscalización, la baja identidad y la carencia de factores que motiven el compromiso y aseguren la correcta ejecución de las tareas encomendadas, se confirma la hipótesis que sugiere problemas relacionados con una plantilla de personal poco experimentada, dificultades en la ejecución de actividades propias de la organización y personal poco comprometido e inestable.

De igual manera, se confirma el impacto negativo en la productividad que provoca el contar con colaboradores desmotivados, los cuales están principalmente concentrados en los contratados mediante outsourcing, ya que no se sienten pertenecientes a la organización, presentan inconformidades en diversos factores.

Con base a los resultados obtenidos de la aplicación de cuestionarios y entrevistas, mostrados en el capítulo III y con todos los aspectos analizados se concluye que el nivel de identidad de los colaboradores contratados mediante outsourcing es muy bajo para con la organización, de igual manera es difícil que existan las condiciones que propicien una relación de compromiso y lealtad hacia la organización.

Debido a la ausencia de elementos que motivan la permanencia, satisfacción y compromiso del colaborador, sabiendo de antemano la importancia que conlleva el trabajo la verificación y fiscalización, así como, las particularidades y especificaciones en la aplicación y ejecución de las mismas, se concluye que no es pertinente la contratación de personal que realice actividades de relevancia significativa como la fiscalización y vigilancia del adecuado uso de los recursos, ya que genera grandes desafíos y futuros problemas en la organización; como lo son el retraso de actividades, sobrecarga de trabajo u omisión de actividades, incumpliendo en el alcance de metas y objetivos.

Adicionalmente derivado de aplicación de formularios y encuestas, se pudo observar una constante en cuanto a la insatisfacción de los siguientes aspectos:

- Cargas de trabajo distribuidas inequitativamente
- Escasas oportunidades de crecimiento profesional
- Bajas retribuciones económicas
- Poca apertura a nuevos métodos de trabajo o aceptación de sugerencias
- Falta de integración a los equipos de trabajo

Indiscutiblemente todos los colaboradores tienen un fin común, ya que trabajan para sustento y superación personal, sin embargo, la desigualdad entre una persona contratada de manera directa y otro mediante outsourcing en cuestión

de salarios, actividades asignadas, prestaciones, entre otros beneficios, influye significativamente de manera negativa en los resultados obtenidos.

Otro aspecto importante a considerar es la capacitación que debe proporcionar al personal de nuevo ingreso, la cual se convierte en algo recurrente por la práctica de alta rotación.

De acuerdo a lo anterior este estudio dio a conocer que el nivel de compromiso e identidad en una organización está íntimamente relacionado con el tipo de contratación, así mismo, el personal desea ser motivado no solo económicamente, sino a través de estímulos profesionales y reconocimientos personales.

CONSIDERACIONES FINALES

- Establecer de maneras periódica a cada colaborador una evaluación de las tareas efectuadas, de manera que permita conocer el desempeño individual.
- Implementación de incentivos, con base a resultados obtenidos.
- Distribución de cargas de trabajo de acuerdo a la experiencia y trayectoria laboral.
- Incremento salarial periódico, con base a los resultados alcanzados por cada colaborador.
- Generar mecanismos que permitan el crecimiento laboral de todos los miembros de la organización.
- Cumplir cabalmente los aspectos profesionales establecidos en el perfil de puesto, en nuevas contrataciones, a fin de contar con colaboradores altamente calificados.
- Fortalecer las medidas que propicien un ambiente de trabajo sano y generen una buena relación laboral.
- Establecer actividades sociales que permitan hacer partícipes a los colaboradores contratados por outsourcing, a fin de que estos últimos se sientan integrados a la organización.

Tabla 9. Consideraciones en el proceso de contratación outsourcing.

Consideraciones en el proceso de contratación outsourcing		
	Objetivo	Acción
Organización	Contar con colaboradores con sentido de pertenencia, los cuales logren sentirse identificados con la cultura organizacional.	Establecer un periodo de inserción, en el cual como parte del proceso de inducción se incorporen aspectos trascendentes de la organización.
	Generar en cada colaborador el compromiso y lealtad para con la organización.	Evaluaciones periódicas de satisfacción laboral, que permitan conocer las necesidades e intereses de los colaboradores a fin de garantizarles seguridad y estabilidad.
	Personal experimentado.	Propiciar un ambiente de trabajo sano, otorgar reconocimientos, generar oportunidades de crecimiento laboral y condiciones salariales justas, que permitan la satisfacción del colaborador, de tal manera que prolongue su estancia en la organización.

Fuente: Elaboración propia

REFERENCIAS

(s.f.).

Asociación Mexicana de Capital Humano. (5 de Mayo de 2016). Recuperado el 20 de abril de 2019, de <http://www.amech.com.mx/blog/10-razones-para-contratar-servicios-de-tercerizacion/>

Bayona, C., Goñi, S., & Madorrán, C. (14 de enero de 2015). Compromiso Organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los Recursos Humanos. 24. Recuperado el 21 de enero de 2019

Bolívar, A. (2014). *Identidad organizativa y narrativa*. Sevilla.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recurso humano, El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw.Hill.

Chiavenato, I. (2015). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill.

Consejo, U. (2004). *Lineamiento sobre Responsabilidad Patrimonial*. Puebla: Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas.

Contraloría General. (7 de Febrero de 2020). Obtenido de <http://www.contraloria.buap.mx/?q=content/misi%C3%B3n> (abri - mayo de 2004).

Cuidado Escrupuloso de los Recursos. 22-26. (N. Dávila, Entrevistador) Dirección de Comunicación y Relaciones P.

Davis, K., & Newstrom, J. (1999). *"Comportamiento humano en el trabajo"*. México: McGraw Hill.

Fabre, J. (31 de Julio de 2015). Ventajas y Desventajas del Outsourcing. *CNN Expansión.com*. Recuperado el 4 de abril de 2019, de <https://expansion.mx/opinion/2009/07/30/ventajas-y-desventajas-del-outsourcing>

Gutiérrez, G. (4 de abril de 2019). Por qué es valiosa la auditoría interna. *IDC Online*. Recuperado el 24 de abril de 2019, de <https://idconline.mx/fiscal-contable/2019/04/04/por-que-es-valiosa-la-auditoria-interna>

Hernández S., R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

Kruse, K. (14 de julio de 2013). ¿Cómo mides el compromiso del empleado? *Forbes*. Recuperado el 12 de febrero de 2019, de <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/07/14/how-do-you-measure-engagement/#34fdb0dd4014>

Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública, Art. 51 (27 de 1 de 2017).

LFT. (2018). *Ley Federal del Trabajo*. México: ISEF.

Navarro, V. (2017). *Diagnóstico del clima organizacional para trabajadores contratados por Outsourcing (Tesis de Maestría)*. México: Instituto Politécnico Nacional.

Rentería, E. (junio de 2008). Nuevas realidades organizacionales y del mundo de trabajo: Implicaciones para la construcción de la identidad o del sujeto. *Informes Psicológicos*, 65 - 80. Recuperado el 23 de abril de 2019.

- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Romero, J. (2014). La Externalización de Actividades Laborales (Outsourcing). *Ciencias Jurídicas*, 121 - 142. Recuperado el 15 de abril de 2019, de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/juridicas/article/view/13379/12644>
- Romero, J. (6 de Junio de 2017). *Evenplan mas por tu gente*. Obtenido de Evenplan mas por tu gente: <http://www.evenplan.com.mx/articulos/liderazgo/como-lograr-que-los-empleados-se-pongan-la-camiseta/#comments>
- Sánchez, J. (4 de 4 de 2019). *Trabajadores en México, vulnerables ante el yugo del "Outsourcing" o Subcontratación*. Recuperado el 18 de 4 de 2019, de Índice Político: <https://indicepolitico.com/>
- Vela, A. (enero de 2017). "El régimen de subcontratación (outsourcing): ¿Un nuevo contrato de prestación de servicios de mano de obra calificada?". *Puntos Finos*, 115-131. Recuperado el 7 de abril de 2019, de <https://www.ccpm.org.mx/avisos/OUTSOURCING%20PDF.pdf>
- Vesga, J. (2011). Los tipos de contratación laboral y sus implicaciones en el contrato psicológico.

Anexo 1. Cuestionario

1.- ¿Conoces la historia y trayectoria de la organización dónde labora?

Si

No

2.- ¿Cómo considera su relación laboral con sus compañeros?

Excelentes

Buenas

Regulares

Malas

Pésimas

3.- ¿Cómo considera su relación social con sus compañeros?

Excelentes

Buenas

Regulares

Malas

Pésimas

4.- ¿Se siente integrado al equipo de trabajo en el que se desempeña?

Siempre

Casi siempre

A veces

Casi Nunca

Nunca

5.- Con base a su experiencia, ¿considera que las cargas de trabajo son asignadas de manera equitativa?

Siempre

Casi siempre

A veces

Casi Nunca

Nunca

6.- ¿Recibe capacitación continua que coadyuve al correcto desempeño de su trabajo?

Siempre

Casi siempre

A veces

Casi Nunca

Nunca

7.- ¿Considera que sus sugerencias son tomadas en cuenta?

Siempre

Casi siempre

A veces

Casi Nunca

Nunca

8.- ¿Ha recibido reconocimiento o estímulo por un logro laboral?

Siempre

Casi siempre

A veces

Casi Nunca

Nunca

9.- ¿Cómo considera las condiciones salariales en su trabajo actual?

Excelentes

Buenas

Regulares

Malas

Pésimas

10.- ¿Ha tenido crecimiento profesional durante el último año?

Si

No

11.- ¿La forma de contratación incide de manera negativa en el compromiso que tiene para con la organización donde labora?

Siempre Casi siempre A veces Casi Nunca Nunca

12.- ¿Considera que el personal contratado de manera directa tiene mejores oportunidades de crecimiento laboral ante el de Outsourcing?

Siempre Casi siempre A veces Casi Nunca Nunca

13.- ¿Considera que con la contratación Outsourcing, se pueden garantizar prácticas sanas en las funciones de fiscalización?

Siempre Casi siempre A veces Casi Nunca Nunca

Mencione tres factores que fomenten el compromiso hacia la organización

Mencione las razones por las cuales abandonaría su trabajo actual

Anexo 2. Preguntas de profundidad

1.- ¿Estas satisfecho con el trabajo que realizas?

2.- ¿Has considerado cambiar de trabajo en los últimos tres meses?

3.- ¿Conoces cuáles son tus derechos y obligaciones como servidor público?

4.- ¿Consideras que tu jefe inmediato cuenta con las habilidades y conocimientos necesarios?

5.- ¿Te has sentido poco valorado en tu centro de trabajo?

6.- ¿Existen algunas limitaciones en tus actividades por el tipo de contratación en el que te encuentras?

7.- ¿Laboralmente hablando donde te ves en 5 años?