
TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE APIZACO
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

**“COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL
CONTRATADO Y SUBCONTRATADO QUE SE DESEMPEÑA
EN EMPRESAS MANUFACTURERAS EN EL ESTADO DE
TLAXCALA”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

PRESENTA:

L.A. MARÍA INÉS CARMEN MORALES HERNÁNDEZ

DIRECTORA:

M. en A. MA. ELIZABETH MONTIEL HUERTA

CO-DIRECTORA:

M.C. ROSA CORTÉS AGUIRRE

Dedicatoria

Con todo mi respeto y todo mi amor a mi señora madre, Alejandra Hernández García, quien ha sido mi guía, mi fuente de apoyo y fortaleza.

Igualmente para mis hermanos María Gabriela, Adrian y mi prima hermana Maripaz, quienes tenemos la fortuna de compartir a una gran mamá.

Para mi sobrina (os) ahijada (os) Zoe Miranda Nava Rodríguez, Gerardo Carmona Salinas y Kevin Uriel Carmona Salinas, a mis ahijados Shirley Lorena Sanluis López y Haniel Alfredo Flores Gómez, que gracias a sus papás y mamás son parte de mi vida.

Agradecimientos

A Dios

Por darme la vida y porque siempre estas presente en ella. Gracias por la respuesta que me diste para tomar la decisión de participar en este proyecto *¡Fe en Dios y adelante!*, y por la fortaleza que me otorgaste para terminarlo.

A mi Mamá

Por ser una guerrera y por permitir que a través de ti llegara a este mundo, enfrentando todas las adversidades que se te presentaron.

Al Instituto Nacional de México/ Instituto Tecnológico de Apizaco

Por ser la casa de estudios que me ha formado profesionalmente.

A la Doctora Ma. Elizabeth Montiel Huerta, directora de tesis

Por su acertada orientación y ayuda que me brindo para la realización de esta tesis, por transmitirme sus conocimientos, por su persistencia, dedicación, profesionalismo y paciencia, así como su apoyo incondicional recibido en todo momento.

A la Mtra. Rosa Cortés Aguirre, al Mtro. Crisanto Tenopala Hernández y al Dr. Héctor Domínguez Martínez, comité tutorial

Por sus aportaciones, por transmitirme sus experiencias, dedicación, profesionalismo, paciencia, interés y motivación para realizar la presente investigación.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT)

Por apoyar a la ciencia en México y a la inversión que hicieron para la realización de esta investigación, número de CVU 704694.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Índice de contenido	i
Índice de tablas	iv
Índice de figuras	v
Índice de gráficos	vi
Resumen	I
Abstract	I
Introducción	1
I). Antecedentes del problema	2
II). Descripción del problema.....	2
III). Hipótesis	4
Variables	4
A) Variable dependiente	5
B) Variables independientes.....	5
IV). Objetivos	7
Objetivo general.....	7
Objetivos específicos.....	8
V). Justificación	8
VI). Alcances y limitaciones.....	9
CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS.....	10
1.1 Análisis del estado del arte.....	10
1.1.1 Comportamiento organizacional	10
1.1.2 Outsourcing	16
1.1.3 Recursos humanos.....	20
1.2 Marco Teórico	23
1.2.1 Comportamiento organizacional	23
1.2.1.1 Antecedentes del comportamiento organizacional	24
1.2.1.2 Modelos de comportamiento organizacional.....	26

1.2.2 Outsourcing	29
1.2.2.1 Definición de outsourcing	29
1.2.2.2 Historia del outsourcing	30
1.2.2.3 Tipos de outsourcing	32
1.2.2.4 Modalidades de los diferentes tipos de outsourcing	33
1.2.2.5 Beneficios y desventajas del outsourcing	33
1.2.3 Recursos humanos	34
1.3 Marco contextual	36
1.3.1 ASIA	36
1.3.2 LATINOAMÉRICA	37
1.3.3 TLAXCALA	41
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	43
2.1 Tipo de investigación	43
2.2 Grupo objeto de estudio	44
2.3 Tamaño de la muestra	45
2.4 Diseño del instrumento de medición	47
2.4.1. Constructo de las variables de CO1 Y CO2	47
2.5 Prueba piloto y validez del instrumento	54
2.5.1 Validación del instrumento CO1 por medio de una prueba piloto	55
2.5.2 Validación del cuestionario CO1 por medio de Alpha de Cronbach	55
2.6 Aplicación de instrumento y recolección de los datos	55
2.6.1 Aplicación del constructo CO1	56
2.6.2 Recolección de datos del instrumento CO2	57
2.7 Análisis e interpretación de resultados e identificación de diferencias en las variables de estudio por puesto	57
CAPÍTULO III. RESULTADOS	58
3.1 Estudio descriptivo empresa “A”: Modalidad de subcontratación	58
3.2 Estudio descriptivo empresa “B”: Modalidad de dependencia de razón social	63

3.3 Estudio correlacional	68
3.3.1 Empresa “A”: Modalidad de subcontratación	70
3.3.2 Empresa “B”: Modalidad dependiente de la razón social.....	73
3.4 Diferencias por departamento de la empresa de modalidad de subcontratación Vs la organización dependiente de una razón social.	76
3.5 Cuestionario CO2	81
CAPITULO IV. PROPUESTA.....	84
4.1 Plan de motivación	87
CONCLUSIONES.....	91
REFERENCIAS	95
ANEXOS	99
Anexo 1. Cuestionario CO1	100
Anexo 2. Cuestionario CO2	103
Anexo 3. Representación gráfica empresa “A”	106
Anexo 4. Representación gráfica empresa “B”	112

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Variables de estudio	4
Tabla 1.1 Beneficios y desventajas del outsourcing	34
Tabla 1.2 Principales rubros que los directivos consideran utilizar outsourcing	40
Tabla 2.1 Áreas de la empresa “A” de modalidad de subcontratación	46
Tabla 2.2 Áreas de la empresa “B” dependiente de la razón social.....	46
Tabla 2.3 Constructo de variables estudiadas por medio de preguntas CO1	48
Tabla 2.4 Constructo de variables estudiadas por medio de preguntas CO2.....	52
Tabla 3.1 Áreas de la empresa “A”	58
Tabla 3.2 Concentrado de resultados del cuestionario de comportamiento organizacional empresa “A”	60
Tabla 3.3 Áreas de la empresa “B”	63
Tabla 3.4 Concentrado de resultados del cuestionario de comportamiento organizacional empresa “B”	65
Tabla 3.5 Interpretación de los índices R y Rho	69
Tabla 4.1 Puntaje obtenido en cada variable de la empresa de modalidad de subcontratación	84
Tabla 4.2 Puntaje obtenido en cada variable de la empresa de modalidad dependiente de la razón social	85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Modelos de comportamiento organizacional.	27
Figura 1.2 Modelo de comportamiento organizacional	28
Figura 1.3 Tipos de outsourcing	32
Figura 1.4 Estadísticas a nivel mundial por sectores a nivel mundial.....	39
Figura 1.5 Distribución porcentual del personal ocupado subcontratado	40
Figura 2.1 Etapas del proceso de investigación	43
Figura 2.2 Ubicación de CIX III en el mapa del Estado de Tlaxcala	45
Figura 2.3 Plan de trabajo de campo	56
Figura 3.1 Muestra de puntuaciones de la escala de Likert empresa “A”	60
Figura 3.2 Muestra de puntuaciones de la escala de Likert empresa “B”	65

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 3.1.1 Sexo personal empresa “A”	59
Gráfico 3.1.2 Estado Civil personal empresa “A”	59
Gráfico 3.1.3 Personal que tiene hijos personal empresa “A”	59
Gráfico 3.2.4 Sexo personal empresa “B”	64
Gráfico 3.2.5 Estado Civil personal empresa “B”	64
Gráfico 3.2.6 Personal que tiene hijos personal empresa “B”	64
Gráfico 3.3.1 Motivación Vs Pertenencia empresa “A”	71
Gráfico 3.3.2 Pertenencia Vs Estructura empresa “A”	72
Gráfico 3.3.3 Motivación Vs Pertenencia empresa “B”	74
Gráfico 3.3.4 Pertenencia Vs Estructura empresa “B”	75
Gráfico 3.4.1 Comportamiento de variables del departamento de administración	77
Gráfico 3.4.2 Comportamiento de variables del departamento de calidad	77
Gráfico 3.4.3 Comportamiento de variables del departamento de mantenimiento.....	78
Gráfico 3.4.4 Comportamiento de variables del departamento de planeación.....	78
Gráfico 3.4.5 Comportamiento de variables del departamento de producción.....	79
Gráfico 3.4.6 Comportamiento de variables del departamento de recursos humanos..	80
Gráfico 3.4.7 Comportamiento de variables del departamento de seguridad e higiene	80

RESUMEN

El recurso humano es la base que sostiene las funciones y objetivos de la empresa, por lo que se hace necesario hacer un diagnóstico de comportamiento organizacional, el cual permite tratar de entender la forma en que actúa el capital humano en una entidad económica. Aunado a lo anterior en la actualidad los directivos de las empresas por la gran cantidad de cambios a los que se enfrentan, utilizan la descentralización productiva como estrategia de flexibilización. La presente investigación tiene como finalidad analizar el comportamiento del personal subcontrato y del personal dependiente de una razón social, para obtener la información se utilizó un cuestionario de 40 preguntas, con escala de Likert, preguntas dicotómicas y abiertas. Se concluye que los atributos críticos del comportamiento organizacional identificados se encuentran la comunicación y la toma individual de decisiones tanto en la empresa de subcontratación como la dependiente de la razón social, además se adicionan la percepción y la estructura organizacional.

ABSTRACT

The Human resource is the base that holds the functions and objectives of the company, so that it becomes necessary to make a diagnosis of organizational behavior, which enables you to try to understand the way it acts the human capital in an economic entity. In addition currently the managers of companies by the large number of changes is facing, they use the productive decentralization as a strategy of easing. The present investigation has as a purpose to analyze the behavior of the subcontracted personnel and the personnel dependent on a company name to obtain the information a questionnaire of 40 ítems was use, with scale of Likert, questions dichotomous and open. It concluded that the critical attributes of organizational behavior identified are communication and individual decision making in both the subcontracting company and the company dependent on social reason, in addition to the perception and organizational structure.

INTRODUCCIÓN

Una tarea indispensable en las organizaciones es el estudio del comportamiento organizacional, ya que se enfoca en tratar de entender la forma en que actúa el recurso humano el cual es un factor importante para alcanzar objetivos de la organización. Las personas planean, organizan, dirigen y controlan las empresas para que funcionen y operen. Toda organización está compuesta de personas de las cuales dependen para alcanzar el éxito y mantener la continuidad (Chiavenato, 2000). Para que una empresa pueda lograr la competitividad en los servicios o productos que ofrece, es necesario mantener un nivel de clima organizacional adecuado para que cada individuo que forma parte de la misma se identifique y trabaje de manera conjunta para lograr objetivos tanto individuales como empresariales.

Los líderes de las organizaciones en la actualidad con la intención de reducir costos, elevar la calidad y optimizar recursos han tenido la necesidad de introducir a la subcontratación en parte central para la competitividad ya que se está consolidando como un valioso instrumento.

En el Estado de Tlaxcala el personal no dependiente de la razón social representó en el año 2004 el 4.0% del personal ocupado total y durante 2013 este porcentaje fue de 11.4, lo que significa un incremento de 7.4 puntos porcentuales (INEGI, 2014), así también la Reforma Laboral lo legalizó en el año 2012, motivo por el cual se prevé siga en ascenso.

En este orden, la presente investigación permite identificar las diferencias que se presentan en las variables del comportamiento organizacional en el personal contratado por la modalidad de subcontratación y del que depende de una razón social.

I). Antecedentes del problema

El recurso humano es la base que sustenta las funciones y objetivos de la empresa. En este tenor, es necesario conocer qué características de los seres humanos son capaces de influenciar a la organización y viceversa, y por ello merecen ser tomadas en cuenta dentro de una entidad económica.

La actual etapa en la evolución de la contratación externa es el desarrollo de alianzas estratégicas. Hasta hace poco había sido incuestionable que ninguna organización utilizará aquellas funciones que la hacen única. A menudo, una competencia básica también se define como cualquier función que se acerca a la empresa a los clientes. En la década de 1990, la externalización de algunas funciones básicas fue una buena estrategia.

La decisión de Eastman Kodak para externalizar los sistemas de tecnología de información que sustentan su negocio era considerado revolucionario en 1989, pero fue en realidad el resultado de un nuevo invento para su negocio. Seguida rápidamente por docenas de grandes corporaciones cuyos administradores determinaron que no era necesario poseer la tecnología para acceder a la información que necesitaban. En consecuencia, las organizaciones tienden a seleccionar la externalización más sobre la base de que puede ofrecer resultados más efectivos para una función específica, que la de si la función es básica.

II). Descripción del problema

Una tarea indispensable en las organizaciones es el estudio del comportamiento organizacional, ya que se enfoca en tratar de entender la forma en que actúa el recurso humano el cual es un factor importante para alcanzar objetivos de la organización.

Para que una organización pueda lograr la competitividad en los servicios o productos que ofrece, es necesario mantener un nivel de clima organizacional adecuado para que cada individuo que forma parte de la organización se identifique

y trabajo de manera conjunta para lograr objetivos tanto individuales como empresariales.

El comportamiento organizacional es un campo de estudio, lo que significa que es un área distinta de experiencia con un cuerpo común de conocimiento. Estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructura. Además, aplica el conocimiento para hacer que las organizaciones trabajen con más eficacia (Robbins, 2009).

Aunado a lo anterior, los ejecutivos de la actualidad se enfrentan a una gran cantidad de cambios en los cuales centran su atención, lo que ha ocasionado que las organizaciones utilicen la descentralización productiva como estrategia de flexibilización, la cual plantea contratar servicios externos para ejecutar ciertas funciones. Estas acciones son empleadas sin importar cuales son los aspectos emocionales que afectan al Recurso Humano y la manera que repercuten en las empresas, las cuales utilizan el servicio de outsourcing.

Cifras del INEGI indican que casi una quinta parte de los trabajadores en el país están contratados a través de la figura de outsourcing. Así también la Reforma Laboral lo legalizó en el año 2012, motivo por el cual se prevé siga en ascenso.

A nivel nacional en cuanto al personal no dependiente de la razón social, en 2004 representó 10.4% del personal ocupado total y durante 2013 este porcentaje fue de 14.1, lo que significa un incremento de 3.7 puntos porcentuales (INEGI, 2014).

En el Estado de Tlaxcala referente al personal no dependiente de la razón social, en 2004 representó 4.0% del personal ocupado total y durante 2013 este porcentaje fue de 11.4, lo que significa un incremento de 7.4 puntos porcentuales (INEGI, 2014).

Por tanto es necesario determinar el comportamiento del personal contratado y subcontratado para identificar diferencias.

III). Hipótesis

H1 El personal de outsourcing tiene un comportamiento organizacional diferente al personal que tiene un puesto dentro de una empresa dependiente de una razón social.

H0¹ El comportamiento organizacional de personal de outsourcing es igual al del personal que tiene un puesto dentro de una empresa dependiente de una razón social.

H2 El personal de outsourcing tiene un comportamiento organizacional diferente al recurso humano que tiene el mismo puesto dentro de una empresa dependiente de una razón social.

H0² El comportamiento organizacional de personal de outsourcing es igual al del recurso humano que tiene el mismo puesto dentro de una empresa dependiente de una razón social.

Variables

Tabla 1. Variables de estudio

Variable dependiente	Variables independientes
Comportamiento organizacional	Variables a nivel del individuo
	Percepción
	Toma individual de decisiones
	Motivación
	Sentido de pertenencia
	Variables a nivel del grupo
	Comunicación
	Liderazgo
	Nivel de conflicto
	Variables a nivel del sistema de la organización
Contexto organizacional	
Estructura Organizacional	
Proceso de selección	
Programas de capacitación y desarrollo	

Fuente: Elaborado a partir a Robbins (2009)

a) Variable dependiente

Una variable dependiente es el factor clave que se quiere explicar o predecir y que se ve afectada por algún otro factor.

Comportamiento Organizacional

Es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones (Robbins, 2009).

b) Variables independientes

Una variable independiente es la presunta causa de cierto cambio de la variable dependiente.

Variables a nivel del individuo

Percepción. Es básica para el entendimiento de la conducta, porque es el medio a través del cual el estímulo afecta a un organismo o individuo. Un estímulo que no se percibe, no tiene efecto en el comportamiento (Kast y Rosenzweig, 2005).

Toma individual de decisiones. Los individuos en las organizaciones toman decisiones. Es decir, eligen entre dos o más alternativas. La toma de decisiones ocurre como reacción a un problema. Los individuos piensan y razonan antes de actuar. Es por ello que la comprensión de la manera en que las personas toman decisiones ayuda a explicar y predecir su comportamiento (Robbins, 2009).

Motivación. Se refiere a las fuerzas individuales que explican la dirección, nivel y persistencia del esfuerzo que una persona invierte en el trabajo (Schermerhor, Hunt, James y Osborn, 2005).

Sentido de pertenencia. El sentido de pertenencia es un vínculo significativo entre la organización y su talento humano, el cual además de generar ganancias en ambas partes, también hace que se estrechen lazos, donde sentimientos como el arraigo, el compromiso, la identidad, etc., permiten que el trabajador quiera

pertenecer a un grupo social, apropiarlo y hacerlo parte de su vida laboral y personal (Montaño, 2009).

De acuerdo al Dr. Amauri Castillo “El sentido de pertenencia fortalece el sentimiento de que todos somos uno, que es como decir que todos nos pertenecemos mutuamente y por tanto debemos socorrernos mutuamente”.

Variables a nivel del grupo

Comunicación. La comunicación impulsa a la motivación porque aclara a los empleados lo que se hace, qué tan bien se hace y lo que puede hacerse para mejorar el desempeño, si éste fuera insatisfactorio. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por medio del cual los miembros expresan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por tanto, la comunicación brinda un medio para la expresión emocional de los sentimientos y para satisfacer las necesidades sociales (Robbins, 2009).

Liderazgo. Es un proceso natural de influencia interpersonal que logra que un individuo o grupo realicen lo que el líder quiere que hagan (Schermerhorn et al., 2005).

Nivel de conflicto. Se define conflicto como un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que la otra ha sufrido un efecto negativo, o está por hacerlo, algo que a la primera le preocupa. Esta definición es amplia con toda intención. Describe el punto de cualquier actividad en que las interacciones “se cruzan” para convertirse en un conflicto entre las partes. Agrupa un rango amplio de conflictos que experimentan las personas en las organizaciones: incompatibilidad de metas, interpretaciones diferentes de los hechos, desacuerdos con base en expectativas de comportamiento, etc. Por último, nuestra definición es suficientemente flexible para cubrir el rango completo de niveles de conflicto: desde los actos abiertos y violentos a las formas más sutiles de desacuerdo (Robbins, 2009).

VARIABLES A NIVEL DEL SISTEMA DE LA ORGANIZACIÓN

Contexto organizacional. Situación dentro de la cual una empresa se encuentra insertada, involucra factores internos de la organización, a los elementos que quedan dentro de la organización “todos aquellos elementos que están dentro y fuera de los límites de la organización y que pueden afectarla”(Pasten, 2011).

Estructura organizacional. Es el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades. Hay seis elementos clave que los directivos necesitan atender cuando diseñen la estructura de su organización: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización y descentralización, y formalización (Robbins, 2009).

Procesos de selección. Escoger entre los candidatos reclutados lo más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización (Chiavenato, 2000).

Programas de capacitación y desarrollo. Los empleados competentes no lo son para siempre. Las aptitudes se deterioran y se hacen obsoletas, por lo que es necesario aprender otras nuevas. Esa es la razón por la cual las organizaciones gastan miles de millones de dólares cada año en la capacitación formal (Robbins, 2009).

IV). Objetivos

Objetivo general.

Evaluar los factores que afectan al comportamiento organizacional del personal que depende de una razón social y del que es subcontratado, en empresas manufactureras del Estado de Tlaxcala.

Objetivos específicos.

- 1.- Diseñar y aplicar un cuestionario que permita determinar el comportamiento del personal dependiente de una razón social y del personal no dependiente de la razón social en empresas manufactureras en el Estado de Tlaxcala.
- 2.- Determinar los factores que repercuten en el comportamiento del personal dependiente de una razón social y del que es subcontratado.
- 3.- Analizar las variables que afectan el desempeño del personal a través de la correlación.
- 4.- Proponer un plan de motivación, a fin de aumentar las valoraciones de las variables críticas identificadas.

V). Justificación

La intención de la presente investigación es identificar si existen diferencias significativas en las variables del comportamiento organizacional entre grupos de trabajadores que forman parte de una empresa que depende de una razón social y de los trabajadores subcontratados que tienen las mismas funciones dentro de una organización.

Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversas. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio del comportamiento organizacional constituye un elemento importante, ya que el tener el conocimiento del comportamiento humano puede llegar a ofrecer las siguientes ventajas: el desarrollo de habilidades, crecimiento personal y el mejoramiento de la eficacia organizacional.

Esta investigación viene a representar una oportunidad importante para las empresas objeto de estudio, de abordar cuáles son los problemas que actualmente se presentan en el comportamiento organizacional del personal contratado y subcontratado.

VI). Alcances y limitaciones

Alcances

- 1.- Se pretende conocer el comportamiento organizacional del personal contratado y subcontratado en empresas manufactureras en el Estado de Tlaxcala.
- 2.- Se busca realizar un estudio en empresas que utilizan el servicio de outsourcing y dependientes de la razón social con datos reales.

Limitaciones

- 1.- La investigación se debe llevar a cabo en dos años.
- 2.- En la recolección de los datos se debe considerar que los trabajadores por diferentes situaciones, pueden modificar la información que se pretende conocer.
- 3.- Disponibilidad de las empresas para poder llevar a cabo el estudio.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS

En este capítulo se hace referencia al compendio de investigaciones la cual ha dado pauta para la realización de este trabajo, así como de los términos y teorías concernientes a los ejes epistemológicos comportamiento organizacional, outsourcing y recurso humano.

1.1 Análisis del estado del arte

El conocimiento avanza rápidamente, por lo que se hace necesario obtener datos relevantes de los enfoques teóricos y disciplinares de lo que ocurre a nivel internacional, nacional y local del comportamiento organizacional, del outsourcing y del recurso humano, que contribuye a ampliar el conocimiento de la presente investigación.

1.1.1 Comportamiento organizacional

En Colombia Romero (2010) realizó una revisión literaria en la que afirma que los estudios de Hawthorne dan origen verdaderamente al comportamiento organizacional, con el mundo de problemas derivados de las interacciones de las personas en los diferentes grupos de trabajo y su relación con la producción. Asume que el comportamiento organizacional se podría equiparar a un gran organismo social, integrado por personas, que se relacionan entre sí bajo una serie de condiciones, que están definidas en los procesos de la organización, que se comportan en un medio social con el cual establecen una serie de relaciones que aportan a la sociedad.

Otro punto de vista en relación al comportamiento organizacional del talento humano es el estudio realizado en las instituciones educativas del Municipio Cabimas, Venezuela, para lo cual diseñan un cuestionario dirigido a los gerentes y a los docentes de las instituciones educativas. Se puede evidenciar que el personal gerencial da respuestas inmediatas a los requerimientos de los subordinados, se aprecia el trabajo en equipo, se muestra confianza en el trabajo realizado por los demás miembros de las instituciones; observándose que existe una perspectiva

común cuando se comparten las actividades laborales, generando un comportamiento organizacional muy amplio entre los miembros del equipo (Genesi, Romero y Tinedo 2011).

Con la finalidad de identificar los perfiles de cultura organizacional en cuatro sectores productivos de Bogotá, e investigar la asociación de estos perfiles con su desempeño innovador Gómez y Bray (2012), tomaron una muestra de 141 empresas pertenecientes a cuatro subsectores para estimar los perfiles sectoriales de cultura organizacional en el estudio. No encontraron diferencias significativas entre los perfiles generales de cultura corporativa de los sectores, aunque hallaron diferencias en los grados de asociación entre innovación y las variables de cultura organizacional de cada sector. Además, reconocen que hay diferencias en los puntajes de las variables de cultura organizacional de las empresas innovadoras frente a las poco innovadoras que pertenecen al mismo sector.

En el artículo “Modelo de intervención en clima organizacional” realizado por Cárdenas, Arciniega y Barrera (2011), evaluaron si el modelo de intervención en clima organizacional PMCO, era efectivo en el Hospital de Yopal, Colombia. Implementaron las siguientes cinco fases propuestas por el modelo: 1) análisis del problema, 2) sensibilización, 3) diseño y planeación de estrategias a nivel individual, intergrupales y organizacionales, 4) implementación de estrategias y 5) evaluación del proceso organizacional y psicológico, que influye en la productividad, en la satisfacción laboral y en el bienestar de los trabajadores. Consideran que es necesario proponer modelos que orienten la implementación de estrategias para fortalecer el desarrollo humano, que mejoren la percepción que los trabajadores pueden tener con respecto a su ambiente laboral. Señala, que el clima organizacional se puede abordar como una medida múltiple de los atributos organizacionales y la medida perceptiva de los atributos individuales, que hace referencia a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y que afecta la percepción del clima organizacional (James y Jones, 1974, citados por Brunet, 1992), constituyendo así un enfoque integral. Los componentes, o variables del clima organizacional, son los comportamientos, la estructura de la organización

y los procesos organizacionales; cada uno de ellos se divide en otros componentes que interactúa entre sí y a su vez determinan unos resultados (Rodríguez, 1999). Utilizan un diseño experimental de dos grupos independientes, asignando los participantes aleatoriamente a los dos grupos independientes, uno experimental y otro de control. Encontraron que el clima organizacional es percibido aceptable, con una puntuación de 3,5 y que las variables nivel de trabajo, comunicación organizacional y modelos de gestión son las que se situaron en un alto riesgo por lo que, al intervenir en ellas, podrían mejorar el clima organizacional. Concluyeron que la percepción del clima organizacional, en el Hospital de Yopal, es el resultado de la interacción entre las características personales y organizacionales (Martínez, 2001) y, así, el comportamiento del trabajador depende de la percepción que se hace de la estructura y procesos desarrollados al interior de la Institución.

Por su parte Chiang, Martín y Salazar (2010), en su estudio “Compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con el clima organizacional: Un análisis de género y edad”, realizado en Chile, cuyo objetivo fue conocer y analizar el compromiso de los trabajadores con la organización, el clima organizacional y la relación existente entre estos dos constructos, comparándolos según género. El cuestionario fue entregado a 64 trabajadores de dos instituciones públicas. La participación de los trabajadores fue voluntaria y anónima. La aplicación del cuestionario fue personal, auto aplicado y sin control de tiempo. Los resultados muestran que en los diferentes factores de compromiso y clima organizacional no hay diferencias significativas entre ambos géneros, los trabajadores, hombres y mujeres tienen niveles similares de compromiso con la organización y de clima organizacional. Así mismo al segmentar por edad, identificaron que los trabajadores con más de 40 años, aumenta el compromiso con la organización en los factores afectivo y normativo a un nivel alto.

En otro estudio de Colombia, Ucrós y Gamboa (2009), en su artículo denominado “Clima organizacional: Discusión de diferentes enfoques teóricos”, confrontaron los planteamientos de los principales autores sobre clima organizacional, sus diferentes enfoques y los factores que inciden en el mismo para establecer sus coincidencias

y discrepancias, así como para formular una perspectiva teórica que pueda servir para su aplicación en el ámbito de las organizaciones universitarias de carácter público. Como instrumentos y técnicas de recolección de la información utilizaron fuentes secundarias. Recurrieron a la observación y análisis documental para dilucidar los enfoques conceptuales de clima organizacional, su tipología y los factores que inciden en él y permiten su medición y comprensión. El análisis comparativo de los factores considerados por diferentes autores, revela que no puede hablarse de un enfoque exclusivamente psicológico del clima organizacional, porque otros autores consideran también factores grupales y organizacionales. Por lo tanto, se podría asumir que el clima organizacional es una percepción multidimensional de los miembros de una organización. Encontraron que es necesario para estudiar el clima organizacional, identificar los factores psicológicos individuales, grupales y organizacionales, considerando su influencia en la formación de un clima favorable o desfavorable dentro de un contexto organizacional. Con relación a los factores psicológicos individuales, éstos se refieren a las necesidades de establecer sentimientos de afinidad hacia la organización; este enfoque enfatiza su análisis en el individuo y su carácter subjetivo. Los factores grupales, corresponden a las realidades internas de los grupos en los aspectos sociales donde las percepciones colectivas y compartidas del trabajo se convierten en una fuente de satisfacción para los individuos que aprenden. Se encuentran en orden de importancia según la frecuencia: liderazgo, confianza en el jefe; apoyo/confianza en el grupo de trabajo y trabajo en equipo. Deducen que para investigar el clima organizacional es necesario estudiarlo desde los factores psicológicos, individuales, grupales y organizacionales, mediante un enfoque integral, que considere no sólo las percepciones del personal que miden el clima organizacional; este debe complementarse con el análisis objetivo de los factores causales, sobre los cuales es necesario actuar para mejorar el ambiente organizacional y en consecuencia, el comportamiento del personal, el cual incide directamente en el rendimiento.

Por su parte Patrón, Pérez, Barredo y Alday (2014), realizaron un estudio denominado "Clima organizacional para promover el cambio y la innovación en una

PyME restaurantera latinoamericana ubicada en México”, cuyo objetivo fue determinar el grado de apertura del clima organizacional. Argumentan que la mayoría de los investigadores sobre el tema, coinciden en que el clima organizacional puede medirse a través de las percepciones. Esta coincidencia es muy importante, porque a través de la medición de las percepciones, se puede determinar si un clima es: a) favorable o abierto, b) neutro, o c) desfavorable o cerrado; dependiendo de los elementos que intervengan. Participaron 32 de un total de 34 trabajadores de los cuales dos son jefes de área, cuatro son supervisores, y 26 conforman el personal operativo tales como cajeros, cocineros, meseros, garroteros, barristas, lavaplatos, hostess, y almacenistas. Administraron una versión adaptada del Cuestionario Descriptivo de Clima (OCDQ-RS), de Hoy, Tarter y Kottkamp (1991). El clima organizacional del restaurant resultó tener un grado de apertura promedio, lo que significa que no es de tipo abierto pero tampoco cerrado. Esto muestra que existen ciertas dificultades, tales como la falta de un mayor apoyo y reconocimiento del gerente hacia los empleados. El gerente es un poco dominante y en ocasiones impone su autoridad dejando poco espacio para la participación. Supervisa muy de cerca las actividades de los empleados y le falta saber escucharlos un poco más. También encontraron un bajo compromiso por parte del personal, pues le falta mayor participación, lealtad, identificación y esfuerzo para realizar su trabajo.

Aunado a lo anterior Aguirre, Sainz, Martínez y Ramírez (2013), desarrollaron una investigación para identificar las condiciones de Clima Organizacional y el nivel de satisfacción en los docentes de las Facultades de la Universidad Veracruzana Campus Coatzacoalcos. Utilizaron un cuestionario impreso de dieciséis dimensiones de clima organizacional, el cual tuvo su origen en el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2012, este exhortaba a las dependencias del sector público a evaluar el clima organizacional y proponer soluciones de mejora, adaptándolo y posteriormente aplicarlo a los docentes. Consideraron que los factores del clima organizacional que no influyen en su comportamiento y desempeño son: calidad y orientación al usuario, balance trabajo-familia, normatividad y procesos, equidad y género, austeridad y combate a la corrupción, efectividad de la encuesta,

recompensas y reconocimiento, capacitación y desarrollo, comunicación, disponibilidad de recursos, calidad de vida laboral, colaboración y trabajo en equipo, identidad con la institución, enfoque a resultados y productividad, innovación y cambio así como liderazgo y participación. Concluyen que el clima organizacional en las Facultades en estudio se encuentra en un nivel deficiente.

Según Peña, Sandoval y Guzmán (2014), llevaron a cabo un estudio en Tabasco México donde identificaron la apreciación que tienen del clima organizacional los profesores investigadores adscritos al área Económico Administrativa en una Universidad Pública. Utilizaron los cuestionarios de Chiang et al. (2007) y de Chaparro y Vega (2007), adaptándolo a sus necesidades, comprende características sociodemográficas de los profesores tales como género, edad, estado civil y nivel máximo de estudios, así como aspectos relativos a la institución como el tiempo que le dedica a la universidad (tiempo completo, medio tiempo y hora-semana-mes), la antigüedad y el tipo de contratación (de base o eventual), los resultados reportaron que las dimensiones de libertad de cátedra e identidad tienen las medias más altas, lo que significa que en ellas se encuentra el clima más favorable en la muestra analizada. Sus resultados coinciden con lo identificado por Hernández (2012) en una investigación llevada a cabo en profesores investigadores, en la que las dimensiones de identidad y libertad de cátedra presentaron el mejor clima organizacional. Asimismo determinaron en el análisis, que los profesores no perciben la existencia de presión laboral en su ambiente de trabajo. Concluyen que el clima organizacional percibido por los profesores es favorable ya que los resultados están por encima de la media en una escala de 1 a 5.

Nájera, Vargas y Moreno (2012), llevaron a cabo una investigación cuyo objetivo principal fue la formulación y el establecimiento de estrategias del comportamiento organizacional para minimizar la resistencia al cambio en la Mi Pyme empresa de corte y confección del municipio de Ixtacuixtla Tlaxcala. Dividieron el instrumento de medición en dos: uno para empleados y otro para dueños y supervisores, la razón fue para comprobar lo que arrojan los cuestionarios de los empleados en contra de

lo que muestran las encuestas de los dueños y supervisores. Con base a los resultados obtenidos llegaron a la conclusión de que se necesita implementar un modelo de comunicación eficiente tanto vertical como horizontal, tomar en consideración las opiniones e ideas de los trabajadores, capacitarlos, mejorar las condiciones laborales, otorgar reconocimientos al trabajo realizado y pláticas de sensibilización. Observaron que en el área de corte se identifican comportamientos aislados por parte de algunos trabajadores que presentan apatía, intolerancia, falta de compromiso y de trabajo en equipo; estas personas llevan trabajando años y se han convertido en recurso humano indispensables en el área, ya que son las que diseñan y cortan. Argumentan que falta integrarlos pero hay apertura de la mayoría de trabajadores pero a la dirección le hace falta saber cómo integrar a los empleados e involucrarlos para que el cambio no sea un obstáculo en el logro de metas y/o objetivos.

1.1.2 Outsourcing

En Argentina Poblete (2013), analizó por un lado las implicaciones que tiene la relación de subcontratación que establece el Estado con los trabajadores autónomos; y por otro, la dimensión subjetiva de la sobre-exposición al riesgo del empleo que experimentan los trabajadores autónomos subcontratados por el Estado. En donde argumenta que vistas a compensar o limitar el riesgo del empleo los trabajadores “independientes – dependientes” insertos en el sector público utilizan principalmente dos estrategias: la multiplicación de actividades y la familiarización. Particularmente los trabajadores autónomos se encuentran ante la obligación de demostrar su capacidad de ser móviles, adaptables, creativos y disponibles. Cada individuo debe ser capaz de asumir lo aleatorio, y la incertidumbre dentro de una trayectoria profesional que se ha vuelto discontinua, tiene que elegir realizar a tiempo las reconversiones necesarias. Concluyendo que se debe estudiar la manera en la que los individuos se enfrentan y asumen la fuerte inestabilidad laboral que el estatuto de trabajador autónomo les impone.

En Venezuela se llevó a cabo una investigación teórica en donde se concluye que la subcontratación se constituye en una nueva relación laboral que tiene varios

efectos negativos para el trabajador, así mismo, resalta la relación triangular generada con la subcontratación, y por ende, las relaciones encubiertas. Consideran que una clase trabajadora subcontratada, se caracteriza por no poseer autonomía en el trabajo, inestabilidad laboral y rotación en los puestos de trabajo. En cuanto a las subvenciones se encuentran: los salarios bajos, sin goce de otros beneficios, otorgar reconocimientos al trabajo realizado y pláticas de sensibilización de los aspectos que deban cambiar en el comportamiento organizacional. En las sociedades modernas regidas por la globalización las empresas están desechando los contratos fijos de trabajo acudiendo a la subcontratación tanto del trabajador como de empresas para prestar servicios, asunto que establece una de las peores alternativas en el mundo del trabajo, ya que está destinada a ocultar la relación de trabajo bajo una figura mercantil, con la cual se excluyen los derechos de los trabajadores, incurriendo en lo que se ha denominado relaciones laborales encubiertas o fraude laboral. Las relaciones encubiertas se plantean como la tendencia actual del mercado laboral; orientada hacia la reducción del empleo indeterminado, lo que conlleva, entre otros, el riesgo de dejar a los trabajadores sin derechos garantizados (Añez y Nava, 2012).

Bustamante y Bermúdez (2010) en Colombia, realizaron un estudio acerca de la motivación de los trabajadores subcontratados, en el marco de referencia de la “Gestión Humana Estratégica”. Señalan, que el auge creciente que ha tenido la subcontratación como alternativa permite a las empresas la flexibilización y minimización de sus costos laborales. Manifiestan, que en los últimos tiempos ha surgido, con gran ascenso, una modalidad de contratación de personal cuya principal característica es su vinculación a través de terceros. Esta singular relación de la mano de obra con las organizaciones que necesitan de ella para el desarrollo de sus procesos suele denominarse de varias formas; las más comunes, en la literatura especializada, son: “subcontratación”, “externalización”, “tercerización” y “outsourcing”. Realizaron el trabajo desde dos perspectivas: el acercamiento teórico al fenómeno estudiado, a partir de revisión bibliográfica de la literatura relacionada con el tema, y el acercamiento desde la realidad concreta, a través de entrevistas a algunos trabajadores y directivos que tuvieran experiencia con la subcontratación

de personal, la investigación de campo permite comprender el sentir de algunos trabajadores frente a las formas de subcontratación, a través de las cuales se vinculan a una organización, para prestar sus servicios a otra. Estas formas de subcontratación pueden generar implicaciones en la motivación de los trabajadores subcontratados. Evidenciando que algunos de ellos se sienten motivados, les gusta el trabajo que realizan, valoran la oportunidad de trabajar y las ventajas que las organizaciones les ofrecen.

En relación al tema en Colombia, Varela (2012), argumenta que existen dos sentidos de flexibilidad en la vida empresarial: por una parte el que es producto del estancamiento y crisis, cuyo sentido es reducir el costo laboral para supervivir y por otra el derivado de concepciones y prácticas de producción orientadas a mantener procesos estables de innovación y desarrollo competitivo. Además, expresa que la subcontratación se ha empleado hasta ahora, en conjunto con otros mecanismos, como uno de los más eficaces instrumentos de flexibilidad de los empresarios, por su capacidad para adecuarse a las variadas condiciones y necesidades de los distintos escenarios productivos y su utilidad respecto a las dos opciones fundamentales de la gestión actual: la defensiva reducción de costos o la innovación.

En otro estudio denominado “Razones y riesgos del outsourcing de sistemas de información en las grandes empresas españolas” realizado por Ramírez, Gascó y Llopis (2014), determinaron cuáles son las razones que llevan a las empresas a externalizar y los principales riesgos al adaptar el outsourcing de sistemas de información. Para lo cual aplicaron cuestionarios en 2 formatos, primero en electrónico y posteriormente en formato papel. Comprobaron que las razones del outsourcing de Sistemas de Información (SI) tienen importancia de acuerdo a como se enlistan: 1. Razones estratégicas, porque aumenta la flexibilidad del departamento de SI, mejora la calidad del servicio y desprende de las tareas más rutinarias de SI, 2. Razones tecnológicas, comprende facilitar el acceso a la tecnología, reducir el riesgo de obsolescencia tecnológica, tener alternativas al SI interno y con menor peso unirse a la moda. 3. Razones económicas, ya que aquí

se ubica la posibilidad que brinda el outsourcing de reducir costos, tanto de tecnología como de personal. Los riesgos más importantes son que el personal del proveedor no tenga la cualificación adecuada, que el cliente esté excesivamente dependiente del proveedor, que el proveedor no sea cumplidor con el contrato establecido y que el cliente pierda conocimientos tras el outsourcing.

Según Morgado (2013), en su artículo titulado “El outsourcing en la legislación chilena” formuló algunas consideraciones referidas a los principales efectos de las interacciones del outsourcing con algunos aspectos de sistema de relaciones de trabajo en Chile. Primera: La contratación laboral deja de ser directa entre el que recibe el trabajo y el que lo realiza, ya que ella migra y se domicilia en un ámbito externo, se externaliza. Segunda: En tal marco, coexisten relaciones laborales y relaciones contractuales no laborales. En las primeras, el empleador real no es quien directamente contrata el trabajo ni quien directamente lo remunera, funciones que radican en el contratista o subcontratista o en la empresa de servicios transitorios. Surgen entonces triangulaciones en las que existen relaciones entre el trabajador y su empleador formal y entre el trabajador y el que recibe y se beneficia con el trabajo realizado. Tercera: Las relaciones contractuales no laborales convierten al trabajo humano dependiente en una mercancía sujeta a “precio”. Cuarta: La determinación de los contenidos y límites de las responsabilidades solidarias y subsidiarias no siempre resulta funcional con las reales posibilidades de hacerlas efectivas. Quinta: El outsourcing genera disparidades de remuneraciones, condiciones de trabajo y prestaciones sociales entre los trabajadores de la empresa principal o usuaria y los trabajadores que no tienen tal carácter, dando lugar a variadas formas de discriminación. Sexta: Como en Chile los beneficios y prestaciones de la seguridad social, especialmente en materia de pensiones, están estrechamente relacionados con la continuidad y cuantía de las contribuciones de los afiliados, la naturaleza temporal y transitoria de las contrataciones en las modalidades de outsourcing afecta negativamente el nivel de los beneficios y prestaciones del sistema previsional. Séptima: En la práctica resulta afectado el acceso a la capacitación y formación profesional. Octava: El trabajo en régimen de outsourcing también limita seriamente el pleno ejercicio de los derechos de

sindicación y de negociación colectiva. Novena: A lo ya señalado deben agregarse los efectos distorsionadores derivados del uso y abuso del concepto de empresa contenido en el Código del Trabajo Chileno, que en la práctica permite eludir la efectiva vigencia y aplicación de importantes institutos del derecho individual y colectivo del trabajo, por ejemplo en lo atinente al pago de gratificaciones y al ejercicio de los derechos de sindicación y de negociación colectiva.

Ballina (2015), expone que el outsourcing se identifica como la contratación de organizaciones externas a la organización para que lleven a cabo los trabajos de la misma, esto implica recibir servicios de un personal que aparentemente no es de la organización, aunque se encuentre laborando dentro de las instalaciones de la misma e inclusive bajo una subordinación. La recolección de información consistió en la aplicación de 983 encuestas a MIPyME en las 16 delegaciones del Distrito Federal, aplicadas al dirigente o gerente de la empresa y se agruparon las empresas dentro de un estrato de 6 a 250 empleados. Encontrando los siguientes resultados: las empresas pequeñas (31.4%) y medianas (53.2%) son las que en mayor porcentaje subcontratan o externalizan trabajos a otras empresas o a trabajadores autónomos. Según actividad, son el de la construcción 53%, seguido de los servicios de computación con el 42.5%, agencias de viajes y reservaciones 37% y los servicios técnicos y profesionales 34.6%. Las delegaciones donde predominan las actividades de prestación de servicios técnicos y profesionales son: Miguel Hidalgo con el 40.8%, Gustavo A. Madero con el 40.3% y Benito Juárez con el 38.0%. Concluye, que es claro que las diferencias en competitividad y productividad dependen ante todo de la capacidad de aprendizaje de la organización como un todo, esto incluye obviamente a los trabajadores; la flexibilidad en el trabajo constituye una ventaja competitiva.

1.1.3 Recursos humanos

Castillo et al. (2015), realizaron un estudio cuyo objetivo fue identificar el origen de la carencia de sentido de pertenencia en los alumnos de la maestría en Ciencias de la Educación con Formación en Docencia e Investigación de la Universidad Valle del Grijalva, México. Aplicaron un cuestionario donde midieron las variables de

sentido de pertenencia, clima institucional, clima en el aula y los valores desarrollo integral humano, dicho instrumento arrojó datos muy interesantes ya que los alumnos que estudian la maestría en educación muestran un claro desinterés, apatía y bajos índices de sentido de pertenencia.

En otro estudio en Tamaulipas México Guerra, García, Argüello y Argüello (2015), diagnosticaron los métodos de evaluación del desempeño del capital humano utilizados por las empresas manufactureras con la finalidad de adecuar los programas de estudio correspondientes, de la Licenciatura en Administración. Utilizaron como medio para recabar información, un cuestionario lo aplicaron a 60 empresas que forman parte del padrón que proporcionó la asociación de maquiladoras de H. Matamoros, Tamaulipas, de las que 20 son del ramo automotriz. Los resultados obtenidos arrojan información muy relevante, en la mayoría de las empresas la evaluación la realiza el supervisor inmediato; no aplican un solo método, sino que combinan 2 o más métodos. Los resultados de la evaluación se aplican a: aumentos de sueldo, promociones, ascensos, transferencias y detección de necesidades de capacitación.

En Ciudad Juárez Chihuahua los resultados encontrados relacionados con lo que Aldape, Pedroza, Castillo y Velázquez (2011), denominan Influencia del Tipo de Liderazgo en la Efectividad Total de la Supervisión ETS (Rotación, Ausentismo, Productividad y Calidad), determinaron los diferentes estilos de liderazgo que los supervisores de una empresa maquiladora emplean al supervisar a su personal y el impacto que estos estilos tienen en cuatro indicadores de desempeño, rotación, ausentismo, productividad y porcentaje de aceptación de calidad. Este trabajo también planteó un nuevo indicador llamado Efectividad Total de la Supervisión (ETS), el cual es generado con la combinación de los cuatro índices mencionados y tiene como objeto medir con un solo parámetro el desempeño del supervisor. La obtención de los datos se realizó utilizando los “cuestionarios – descripción” de la efectividad y adaptabilidad del liderazgo y medición de la disposición hacia las tareas. Con el primero definieron que los índices de rotación de personal generados por los tres estilos de liderazgo presentes en la compañía son distintos. Con el

segundo descubrieron que los índices de ausentismo generados por los estilos no son opuestos. El tercero evidenció que los índices de productividad obtenidos por los tres estilos de liderazgo son desiguales. Con el penúltimo concluyen que los índices de calidad generados por los estilos de liderazgo no son diferentes. Finalmente, el último análisis fue efectuado a la combinación de los cuatro índices (desempeño, rotación, ausentismo, productividad) y demuestra también que este índice es distinto en los cuatro estilos de liderazgo.

En México Rodríguez, Guzmán, Ramírez, Anell y Crespo (2015), en su artículo al que titularon “La gestión empresarial del capital humano y su relación con la productividad en empresas de Tabasco”, identificaron y analizaron el impacto que tiene la gestión empresarial del capital humano y su relación con los procesos para la toma de decisiones con respecto a los esquemas de productividad que se manejan en las empresas en Tabasco. La metodología utilizada fue el enfoque integrado multimodal, a través de cuestionarios y realización de historias de vida, a través de los cuales obtuvieron información, dirigida a los empresarios de los negocios. Los sectores involucrados fueron el industrial, comercial y de servicios. En el estudio también consideraron las aportaciones y experiencias de empresarios de las medianas empresas, que en la mayoría de los casos se han iniciado como micronegocios y que han recorrido este camino de competencia en el mercado. Asumen que la gestión empresarial del capital humano, requiere involucrar el proceso de planear, dirigir, organizar y controlar todas las actividades que se desarrollan en la empresa como un todo, su impacto está para la toma de decisiones y la productividad en las empresas. Recomiendan contar con una visión más amplia hacia el futuro que le permita visualizar diferentes escenarios, propiciar la cooperación entre grupos, confiar en la gente y aprovechar el sentido de comunidad para generar actitudes positivas hacia la cooperación y el compromiso social.

Por otro lado Peña, Sandoval y Guzmán (2013), realizaron un estudio en una dependencia de gobierno en el estado de Tlaxcala, donde se aplicó un instrumento que fue diseñado y validado que consta de 70 ítems dividido en 17 variables del clima organizacional. Encontraron que las variables trabajo en equipo, apoyo e identidad

representan las fortalezas del clima; en cambio recompensa, desarrollo, capacitación, satisfacción, supervisión estabilidad y motivación, representan las debilidades. Lograron obtener un valor del clima organizacional en la empresa del sector público, por consiguiente los resultados arrojaron un valor de 72.33 puntos de 100, considerado como regular.

Se realizó un estudio por parte de García, Vargas y Moreno (2015), con el fin de identificar los problemas que interfieren en el desarrollo del personal de una empresa de gas L.P. en el estado de Tlaxcala, donde analizaron las etapas que integran la gestión del capital humano, es decir se efectuó un análisis del reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo. Aplicaron dos tipos de cuestionarios por un lado al personal que solamente hace cumplimiento de sus funciones y por otro, las personas que tienen la capacidad de tomar decisiones directas sobre el capital humano. Concluyen que mientras la empresa motive a los trabajadores a través de incentivos económicos, reconocimiento verbal y escrito, será mayor su desarrollo, y podrán alcanzar sus objetivos personales. Observaron que aunque la empresa sea de tamaño medio es muy importante que la administración del personal se lleve de forma correcta haciendo principal énfasis en el desarrollo del recurso humano. Mencionan que se debe analizar constantemente las etapas de la gestión del capital humano (reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo), con el fin de eliminar los problemas existentes o detectar oportunidades de mejora y lograr que la administración del personal sea más eficaz y que ayude a conseguir a los trabajadores sus objetivos personales y laborales.

1.2 Marco Teórico

Es trascendental conocer los conceptos teóricos pilares del estudio que servirán para formular y desarrollar la presente investigación. Se consideran para tal efecto las temáticas de comportamiento organizacional, outsourcing y recursos humanos.

1.2.1 Comportamiento organizacional

De acuerdo a Robbins (2009), comportamiento organizacional (CO) es un campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, grupos y estructura en

el comportamiento dentro de las organizaciones, con objeto de aplicar dicho conocimiento en mejorar la efectividad de las organizaciones.

Hellriegel, Slocum y Woodman (2004), hacen referencia que el comportamiento organizacional es un estudio de la conducta, actitudes y desempeño humanos en las organizaciones.

El comportamiento se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo afecta su comportamiento al desempeño de ésta. Aunque aún existe mucho debate sobre la importancia relativa de cada uno, parece que se coincide en que el comportamiento organizacional incluye los temas fundamentales de la motivación, el comportamiento y el poder del líder, la comunicación interpersonal, la estructura y procesos de grupo, el aprendizaje, el desarrollo y percepción de actitudes, proceso de cambio, conflicto, diseño del trabajo y tensión laboral (Robbins, 2009).

El comportamiento organizacional es una ciencia del comportamiento aplicada que se conforma de las aportaciones de cierto número de disciplinas, también del comportamiento. Las áreas predominantes son la psicología, psicología social, sociología y antropología. Las contribuciones de la psicología han ocurrido sobre todo en el nivel individual, o micro nivel, del análisis, en tanto que las otras disciplinas han ayudado a la comprensión de conceptos más amplios tales como los procesos del grupo y la organización (Robbins, 2009).

En síntesis el comportamiento organizacional es un estudio que permite conocer el funcionamiento de las organizaciones y la manera en que se comportan los grupos e individuos dentro de ellas.

1.2.1.1 Antecedentes del comportamiento organizacional

El campo de estudio del comportamiento organizacional inicio en los siglos XVIII o XIX, participaron gran cantidad de personas, pero particularmente fueron tres personajes importantes: Adam Smith, Charles Babbage y Robert Owen, quienes postularon ideas que ejercieron gran influencia en la dirección y límites del comportamiento organizacional. Adam Smith se distinguió por sus contribuciones a

la doctrina económica clásica, pero su discurso en “La riqueza de las naciones”, editada en 1776 contiene una brillante defensa de las ventajas económicas en la sociedad y las organizaciones de la división del trabajo. Asimismo dedujo que la división del trabajo incrementaría la productividad al aumentar la capacidad y la práctica de cada trabajador, al ahorrarse el tiempo que se pierde en cambiar de tareas y al fomentar la invención de equipo y maquinaria que no requirieran mano de obra.

Charles Babbage en su libro “On the Economy of Machinery and Manufactures”, publicado en 1832, en relación sobre lo que se consigue con la división del trabajo, agregó a la lista de Smith las siguientes ventajas:

- a) Se reduce el tiempo necesario para aprender un trabajo;
- b) Se reduce el desperdicio de material en la etapa de aprendizaje;
- c) Se alcanza una gran destreza;
- d) Favorece una correspondencia más cuidadosa entre las destrezas y capacidades de las personas y tareas específicas.

Robert Owen a los 18 años fundó su primera fábrica en 1789; fue un empresario galés importante en la historia del comportamiento organizacional ya que participó con los primeros industriales que reconocieron que el sistema referente a las fábricas en auge humillaba a los trabajadores. Para su época, Owen fue un idealista se convirtió en un reformador. Su propuesta era un centro de trabajo utópico en el que se reducirían los sufrimientos de la clase trabajadora. Se adelantó a sus tiempos en más de un siglo cuando abogaba, en 1825, por horas de trabajo reglamentadas, leyes sobre el trabajo infantil, educación pública, comidas en el trabajo pagadas por la compañía y participación de la empresa en los proyectos de la comunidad.

Las primeras teorías de la administración surgieron durante la era clásica que abarca el periodo de 1900 a mediados de la década de 1930. Personajes como Max Weber, Frederick Taylor, Chester Barnard, Henri Fayol y Mary Parker Follett fueron iniciadores del ejercicio moderno de la administración.

A Frederick Taylor se le debe los cuatro principios de la administración que fueron fundamentales para la ingeniería de precisión y la estandarización de los trabajos.

Seguir estos principios traería la prosperidad de la dirección y de los trabajadores. Éstos ganarían más salario y aquélla obtendría más ganancias.

Max Weber formuló una teoría de las estructuras de autoridad y describió la actividad de las organizaciones con base en relaciones de autoridad.

Henri Fayol definió las funciones universales que ejecutan todos los administradores y los principios de lo que constituye el buen ejercicio de la administración.

Chester Barnard era un hombre de acción. Se unió en 1909 al sistema de American Telephone and Telegraph y en 1927 se convirtió en presidente de New Jersey. Bell Bernard pensaba que las organizaciones estaban formadas por personas que establecían relaciones sociales; consideraba que una parte importante del éxito de una organización dependía de ganarse la cooperación de su personal, así como de mantener buenas relaciones con personas e instituciones externas con las que la organización se relacionara continuamente. Introdujo la idea de que los administradores tienen que observar su entorno y ajustar la organización para conservar el estado de equilibrio.

Mary Parker Follet fue una escritora cuyas opiniones tenían implicaciones claras para el comportamiento organizacional. Follet pensaba que las organizaciones debían basarse en una ética de grupos más que en el individualismo. El trabajo del gerente era armonizar y coordinar los esfuerzos de los grupos. Las ideas humanistas de Follet influyeron en la manera de considerar la motivación, el liderazgo, el poder y la autoridad en nuestros días.

El comportamiento organizacional estudia las organizaciones con los nuevos desafíos en un mundo dinámico y en constante desarrollo. El comportamiento de las organizaciones depende de los grupos y los individuos que las forman (Asencio, 2011).

1.2.1.2 Modelos de comportamiento organizacional

Un modelo es una abstracción de la realidad u representación simplificada de algún fenómeno del mundo real (Robbins, 2009).

El comportamiento del empleado llega a identificarse como un mecanismo importante dentro de la empresa, el comportamiento organizacional se contextualiza como el estudio y aplicación de los conocimientos sobre la manera en que las personas, en calidad tanto de individuos como de grupos, actúan en las organizaciones.

Existen diferentes modelos de comportamiento organizacional, entre los cuales se encuentra el autocrático, de custodia, el colegial y de apoyo. Cada uno de estos modelos sirve para situaciones diferentes, no se puede decir que uno es mejor o peor que otro, se debe conocer la organización de cada uno para poder elegir el que se adapte más a la dinámica de la organización (ver figura 1.1).

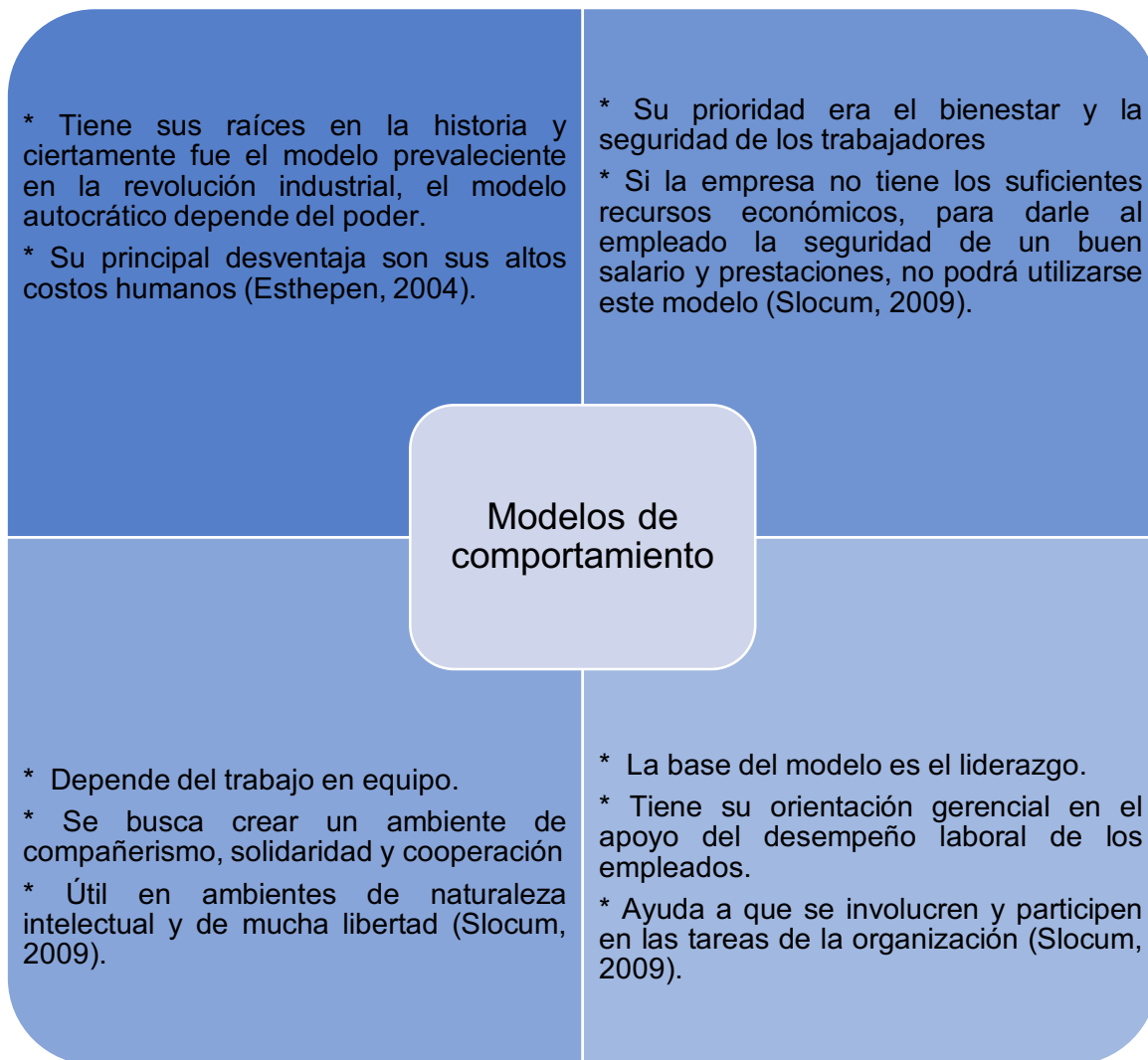


Figura 1.1 Modelos de comportamiento organizacional.

Por su parte Robbins (2009), presenta un modelo general que define el campo del comportamiento organizacional, plantea sus parámetros e identifica sus principales variables dependientes e independientes. El modelo se presenta en la figura 1.2

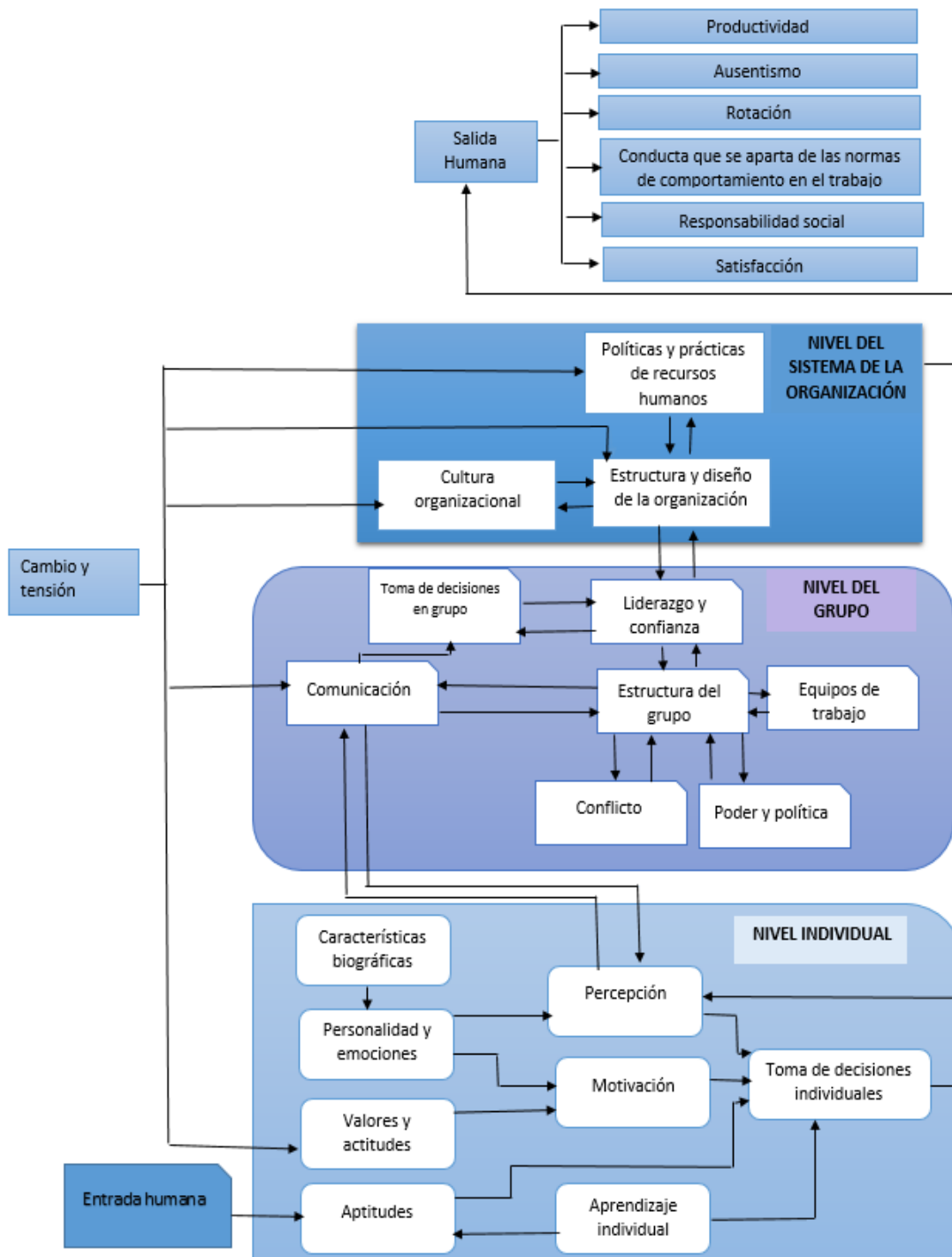


Figura 1.2 Modelo de comportamiento organizacional
Fuente: Robbins, (2009)

1.2.2 Outsourcing

1.2.2.1 Definición de outsourcing

De acuerdo a Almanza y Archundia, (2015) el outsourcing es un término inglés conformado por dos palabras "out" que traducida al español significa fuera y "source" cuyo significado es fuente u origen, es decir, la expresión se refiere a una fuente externa, la cual generalmente dentro del ámbito empresarial es utilizada para referirse a la subcontratación, externalización o tercerización, el cual, podemos definir como un proceso empleado por una empresa en el cual otra empresa u organización es contratada para desarrollar una determinada área de la empresa contratante.

En el año 2004 Schneider, consideró al outsourcing como la delegación total o parcial de un proceso interno a un especialista contratado. Esta posibilidad les permite a las empresas ser más flexibles en su estructura organizacional y optimizar su estructura de costos operativos.

El outsourcing se ha desarrollado como una respuesta a los altos costos que supone mantener una infraestructura material y humana que, por no estar directamente relacionada con las actividades distintas de las empresas, resulta innecesaria. Este exceso de infraestructura llega a provocar altas pérdidas financieras y en cambio, ofrece poca efectividad operacional, así como tiende a la rigidez en las respuestas frente al mercado (Schneider, 2004).

El outsourcing o externalización consiste en aligerar la estructura de una organización mediante la cesión a terceros de ciertas funciones. En definitiva, se trata de eliminar departamentos y encargar sus tareas a asesores externos o a otras compañías.

La externalización es una consecuencia de la elevada competencia a la que están sometidas las empresas en nuestros días; con ella se reducen los costes fijos y se eliminan recursos que pueden permanecer ociosos (o que inventan tareas para justificar su existencia) durante bastante tiempo.

En las empresas a nivel mundial el outsourcing es una de las decisiones administrativas que ha presentado gran fuerza, ya que permite a las organizaciones proporcionar algunos servicios especializados que pueden realizar terceros, de esta manera se pretende que la compañía concentre los esfuerzos en actividades principales del giro del negocio, originando que se otorgue mayor valor agregado a los clientes y productos a través de la agilidad y oportunidad en la conducción de procesos trasladados, así como una reducción de costos. La subcontratación se debe ejecutar siempre y cuando la organización tenga la confianza de obtener el menor costo y maximizando los beneficios.

Se concluye que el outsourcing se da en un ambiente de participación entre dos organizaciones con distintos objetivos y planteamientos estratégicos, si estos se unifican pueden compartir un mismo ideal, el servir al cliente y el obtener un mayor beneficio o utilidad.

1.2.2.2 Historia del outsourcing

El outsourcing es una herramienta de gestión tan veterana como eficaz, tiene sus orígenes en los mercados de E.E.U.U. y Europa, especialmente en el Reino Unido, donde inició como práctica en la década de 1980 y luego se extendió al resto del mundo. El outsourcing comenzó con los trabajos de mantenimiento simples y ahora se ha convertido en una industria integral, donde esto es visto como una estrategia de negocio.

En 1940 el outsourcing se originó en los Estados Unidos y se expandió por el continente, el concepto de outsourcing comenzó a ganar credibilidad al inicio de la década de los 70's enfocado, sobre todo, a las áreas de información tecnológica en las empresas. Las primeras empresas en implementar modelos de outsourcing fueron gigantes como EDS, Arthur Andersen, Price Waterhouse entre otros.

Se considera que el máximo exponente de este incremento del outsourcing es la India, aunque los países latinoamericanos presentan grandes oportunidades a futuro. A nivel mundial cerca de 60% de las grandes empresas tiene uno o más servicios bajo un esquema de outsourcing, sobre todo por la eliminación de costos

de mantenimiento, desarrollo y al mismo tiempo le abre un mecanismo de competencia (Carrasco, 2007).

En México inició hace más de 40 años cuando las compañías contrataban los servicios de vigilancia y limpieza de otras empresas; más tarde, los de comedor y mantenimiento, así hasta llegar a nuestros días a áreas de reclutamiento y selección de personal, relaciones públicas, sistemas de información, mantenimiento de sistemas y procesamiento de datos, entre muchas otras. El concepto de outsourcing ha evolucionado. En un principio, las empresas solían acaparar todos los procesos para la producción de bienes o para ofertar servicios. A mediados de los años ochenta una corriente en el outsourcing empezó a tomar fuerza: la flexibilidad. Esta planteaba la opción de contratar servicios externos para algunos procesos de producción. Si bien la teoría tuvo sus enemigos, también contó con sus defensores, muchos de los cuales la ubican como el antecedente de la tendencia de los años noventa hacia contratar servicios externos de personal que proveen empresas especializadas.

En la década de los noventa, la corriente organizacional ha cambiado hacia la reubicación de recursos y servicios que permitan la maximización y especialización de los negocios.

En el marco teórico de la globalización y de la apertura comercial, México dio entrada a muchas y nuevas disposiciones de trabajo y operación; dentro de las negociaciones del tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), se dio inicio a una nueva modalidad de trabajo mediante la subcontratación, bajo un nuevo esquema de apertura, donde los primeros beneficiarios fueron las maquiladoras, por medio del formato de outsourcing.

Por su parte Dean (2010), investigador del Centro de Investigación Laboral y Asesoría Sindical (CILAS), señala: En el caso mexicano, aunque no se trata de un fenómeno nuevo, en años recientes ha aumentado el número de empresas que subcontratan trabajadores o servicios, como respuesta a una lógica empresarial productiva que se ha desarrollado en los últimos 20 años.

América Latina es el continente más serio particularmente países como México, Argentina, Brasil, Chile y Colombia se están posicionando como “zonas amigables para el outsourcing”. Además, Costa Rica, Panamá, Uruguay y otros países de la región también están comenzando a participar en esta industria, de acuerdo al estudio Atracción “Nearshore” Latinoamérica, Destino Atractivo de Tercerización Global de KPMG International.

Indicadores de otras firmas de consultoría han manifestado que sólo en 2011 el outsourcing creció entre 5 y 5.5 por ciento y a nivel de América Latina, México ocupa el segundo sitio en el desarrollo de tercerización de servicios, superado sólo por Brasil, con un crecimiento de 10 por ciento (Herrera, 2011).

1.2.2.3 Tipos de outsourcing

El outsourcing se clasifica de acuerdo a las áreas de la empresa en las que se puede recibir soporte externo, los tipos más comunes se muestran en la Figura 1.3

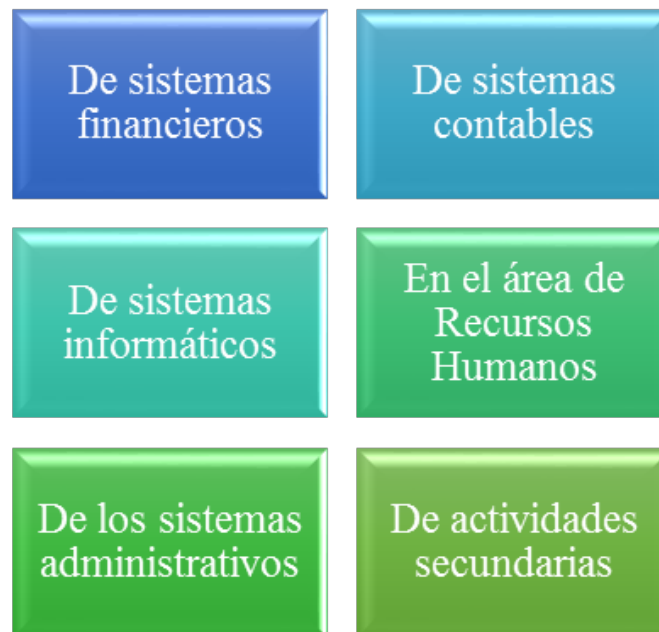


Figura 1.3 Tipos de outsourcing

Fuente: Elaborado a partir de Archundia y Almanza (2014).

Se concibe como una actividad secundaria aquella que no forma parte de las prácticas principales de la organización. Entre las que se encuentran las siguientes: la vigilancia física de la empresa, la limpieza de la empresa, el abastecimiento de

papelería y documentación, el manejo de eventos y conferencias, la administración de comedores, entre otras.

1.2.2.4 Modalidades de los diferentes tipos de outsourcing

En base a Archundia y Almanza (2014), las modalidades de outsourcing son las siguientes:

- Deslocalización: También conocido como Off-shoring, Implica la contratación de servicios a terceros radicados en países que ofrecen costos menores a causa de la legislación laboral, entre otros factores.
- In-house: Es el outsourcing que se produce en las instalaciones de la organización contratante del servicio.
- Off-site: Cuando el servicio de outsourcing se produce en las instalaciones de la propia empresa que lo presta.
- Co-sourcing: Modalidad en la cual el prestador del servicio de outsourcing ofrece algún tipo de valor añadido a su cliente, como compartir los riesgos.
- Colaborativo: Se aplica a la utilización de la capacidad ociosa en las operaciones para producir artículos o prestar servicios a un tercero. El término enfatiza las oportunidades de colaborar con jugadores en los que tradicionalmente no se había pensado.

1.2.2.5 Beneficios y desventajas del outsourcing

La herramienta del outsourcing también denominada subcontratación, permite delegar la gestión de ciertas actividades a un tercero. En el Tabla 1.1, se presenta algunos beneficios y desventajas para la organización al utilizar la subcontratación.

Tabla 1.1 Beneficios y desventajas del outsourcing

BENEFICIOS DEL OUTSOURCING	DESVENTAJAS DEL OUTSOURCING
<ul style="list-style-type: none"> • Obtención de menores costos al utilizar economía de escala del proveedor. • El proveedor se ocupa de la capacitación y tecnología necesaria para prestar el servicio. • Relaciones a largo plazo (cliente-proveedor). • Análisis constante de los procesos internos y externos. • Se obtiene un incremento en la calidad de los servicios recibidos. El proveedor debe incrementar su calidad y compromiso. • Movimiento ágil de personal que no cumple las expectativas. • Inversión dirigida al capital humano en áreas clave para la empresa. • Flexibiliza la toma de decisiones del negocio respecto de áreas críticas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obsolescencia en los procesos y tecnología del proveedor. • Ruptura de la influencia en los procesos tercerizados (dependencia del proveedor) • Alto costo al cambio de proveedor. • Ahorros esperados no materializados. • Ruptura en el control del proceso- si se requiere cambiar al proveedor, el tiempo de respuesta de un tercero puede ser crítico para implementarlo. • Reducción de beneficios. Si no se controlan los procesos, con el tiempo llegan a volverse muy costosos. • Pérdida de control sobre la producción. • Competencia desleal si el proveedor conoce y se especializa en todos los procesos o un parte importante del negocio que le permita pensar en hacerlo por su lado.

Fuente: Elaborado en base a Dávalos (2011).

1.2.3 Recursos humanos

Las personas planean, organizan, dirigen y controlan las empresas para que funcionen y operen. Sin personas no existe organización. Toda organización está compuesta de personas de las cuales dependen para alcanzar el éxito y mantener la continuidad (Chiavenato, 2000).

La organización de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo intervienen claramente en el trayecto de cada empresa; con esto, cada

uno de los componentes de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

El concepto de hombre ha evolucionado en el ambiente empresarial, agrupándose en cuatro términos según su desarrollo, estos son: personal, recurso humano, capital humano y talento humano.

Según el diccionario Aristos (Morales, 2002), se definen estos términos de la siguiente manera:

Personal: “Es el conjunto de personas pertenecientes a determinada clase, corporación o dependencia”.

Recurso humano: “Es el conjunto de capital humano que está bajo el control de la empresa en una relación directa de empleo, en este caso personas, para resolver una necesidad o llevar a cabo cualquier actividad en una empresa”.

Cuando se utiliza el término “Recurso Humano” se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización

Capital humano: “Conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes inherentes a los individuos que forman la organización”.

Talento humano: “Es la aptitud intelectual de los hombres de una organización valorada por su capacidad natural o adquirida para su desempeño”.

En concreto la evolución del concepto de individuo ha pasado de una apreciación simplemente operativa a una que reconoce al hombre como generador de ventajas competitivas.

En el ámbito empresarial los individuos se unen para beneficio mutuo, puedo señalar que las personas integrantes en una organización son el verdadero motor de la misma. El recurso humano puede mantenerse en constante perfección, lo cual origina que aporten sus talentos e ideas al éxito de la organización.

1.3 Marco contextual

En este apartado se hace una descripción del desarrollo del outsourcing a nivel internacional, nacional y estatal, retomando los índices que se han registrado en los últimos años.

1.3.1 ASIA

En el caso de Asia se presenta en los países de India, Filipinas y China ya que se han destacados por brindar servicios de outsourcing tanto para ellos mismos, como para otros países.

En la India se tienen cinco ventajas cruciales enfrente a otros países que le permite ser una localización outsourcing ideal especialmente para empresas europeas y españolas, están son:

- Gran potencial de empleados entrenados de primera calidad.
- Salarios y costes claramente más bajos.
- Economía amable y condiciones básicas estables.
- Infraestructura fiable.
- Varios años de experiencia y pericia de outsourcing.

El gobierno indio promociona y soporta la industria en crecimiento del outsourcing como uno de los pocos países a nivel mundial (Outsource Professional Services, 2016).

Con respecto a Filipinas desde hace años la mayoría de empresas norteamericanas que se dedican al outsourcing operan desde este país. En 2005, la industria ya daba trabajo a 100.000 personas y los ingresos se cifraban en 960 millones de dólares. A día de hoy, emplea a más de 450.000 personas, y se prevé que se creen unos 120.000 empleos y que las empresas facturen más de 10.000 millones de dólares durante este año, y su progresión es exponencial.

A este fenómeno tiene una repercusión directa en el sector inmobiliario. Al igual que en gran parte del sudeste asiático, Filipinas posee un sector de la construcción

estable y con grandes posibilidades de crecimiento. Tras los descensos sufridos en 2006, 2007 y 2008 que rondaban el 14%, las cifras se han estabilizado en los últimos años (Ortega, 2011).

En China el volumen de ejecución del outsourcing de servicios provenientes de Estados Unidos, la Unión Europea, Hong Kong de China y Japón, los principales emisores de los servicios internacionales, registró 1.320 millones de dólares, 810 millones de dólares, 620 millones de dólares y 340 millones de dólares, respectivamente, representando 64,9% del volumen de ejecución total (CRI Online, 2015).

A continuación se presentan algunos datos relacionados con el outsourcing en la industria de IT en Latino América.

1.3.2 LATINOAMÉRICA

Población estimada de más de 590 millones de personas y crecimiento económico del 4%. Se estima que la industria de outsourcing en la región crece 15% anual.

En Chile el Outsourcing inicio en 1996, cuando la comunidad empresarial chilena empezó a trabajar para traer inversión extranjera, atrayendo iniciativas financieras y concentrándose en el valor agregado en servicios tercerizados.

PROS

- Estabilidad política y monetaria.
- Políticas amplias de inmigración.
- Acuerdo tributarios favorables.
- Infraestructura de primera calidad.
- Apoyo al desarrollo de industrias de IT

RETOS

- Es uno de los países más costosos de Latinoamérica.
- Población pequeña.
- No se reconoce por tener las mejores universidades con carreras en I.T.

Desde el 2010, Gartner identificó a Colombia como uno de los países top 30 para hacer offshoring services.

PROS

- Más de 72,000 profesionales de IT.
- Mano de obra calificada.
- Reducción de costos.
- Madurez legal en propiedad intelectual

RETOS

- Costos de empleo altos
- Mejorar aún más en la seguridad y protección de datos

El caso de Brasil puede ser una situación a la inversa, ya que tanto Estados Unidos como Brasil compran mutuamente servicios de outsourcing. (Debido a la sobrevaluación, a Brasil le interesa U.S.A. en el campo de la manufactura e ingeniería). Ej. Embraer, Braskem (petroquímicos) y JBS.

PROS

- Por ser una economía tan promisoría, llama la atención para cualquier inversionista.
- Ofrece diversas oportunidades en centros de R&D, consultoría y IT (250,000 IT profesionales).
- Cuenta con centros de servicios ya establecidos desde 1980.
- Excelente infraestructura.

RETOS

- Es un país costoso, y realizar Outsourcing en Brasil no es tan rentable.
- Dificultad en encontrar proveedores.
- Políticas proteccionistas, no apoyan inversionistas extranjeros, Arango (2016).

En la presente gráfica se muestran cuáles son los sectores que más se externalizan a nivel mundial.

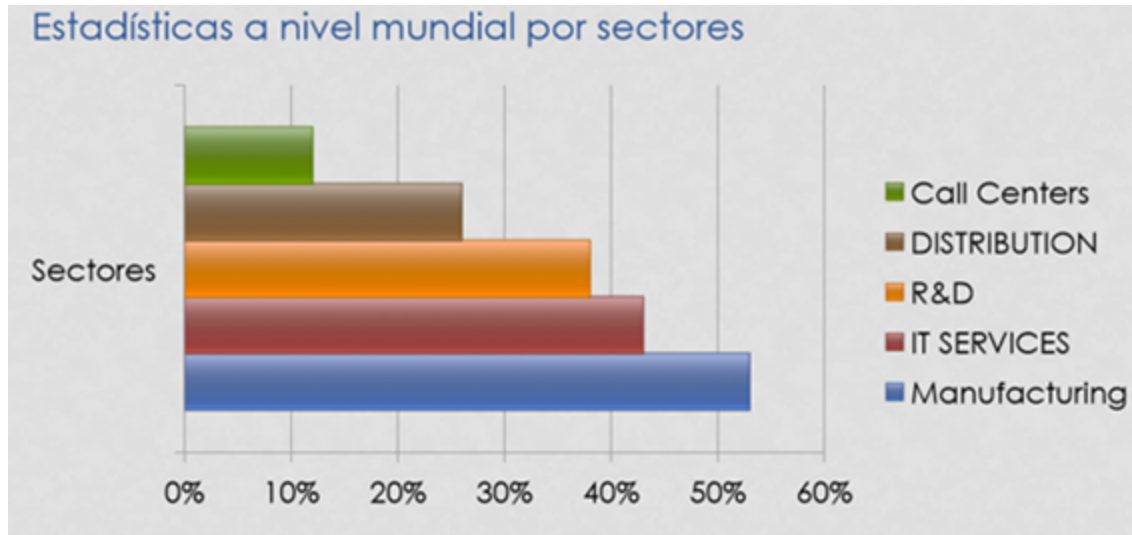


Figura 1.4 Estadísticas a nivel mundial por sectores a nivel mundial
Fuente: Sourcing Line Computer Economics (2012)

México es el país por preferencia para “nearshore outsourcing” de Estados Unidos, el 95% de los clientes de Outsourcing son de U.S.A.

PROS

- Cercanía con EUA.
- Tratado de Libre Comercio (NAFTA), la cual protege los derechos de propiedad intelectual en los tres países.
- Buena infraestructura de telecomunicaciones.
- Buenas universidades con profesionales de IT altamente capacitados (apoyados por programas del gobierno).
- Salarios bajos en los cargos Junior de BPO.

RETOS

- El orden público ha afectado el interés de las compañías extranjeras por invertir en México.
- Deficiencia en el manejo del inglés, (ej. Programadores).
- Las compañías de software no son tan grandes ni atractivas para el inversionista.

De acuerdo con datos del Censo Económico 2014, del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), los empleados dentro del rubro de la subcontratación conforman 16.6% de las más de 29 millones 642 mil personas ocupadas a nivel nacional.

Según el estudio realizado por Hernández (2015), las empresas mexicanas que hoy en día cuentan con servicios de outsourcing, perciben los siguientes beneficios:

- 70% reducción y eficiencia de costos
- 42% eficiencia administrativa
- 38% en mejora en los procesos.

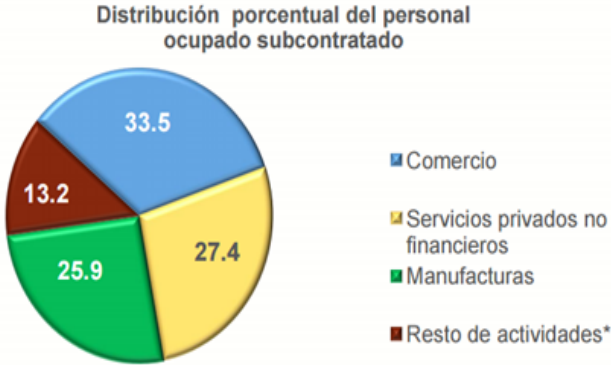
Cabe resaltar que los principales rubros que los directivos consideran al utilizar outsourcing en México, son los que se muestran en la Tabla 1.2

Tabla 1.2 Principales rubros que los directivos consideran utilizar outsourcing

Área	Porcentaje
Tecnologías de la información	30
Recursos Humanos	43
Procesos Fiscales	39
Procesos de Negocio	30
Seguridad de Tecnologías de información	22

Fuente: (Hernández, 2015)

En la presente gráfica se muestran cuáles son los porcentajes de las actividades que más se externalizan a México, de acuerdo a información del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2014).



*Incluye: Pesca y acuicultura, Minería, Electricidad, Construcción, Transportes, Servicios financieros.

Figura 1.5 Distribución porcentual del personal ocupado subcontratado
Fuente: (INEGI, 2014)

1.3.3 TLAXCALA

Por su parte INEGI (2010) el Estado de Tlaxcala cuenta con una población de 1'267,325 habitantes, tiene una extensión territorial de 3 997 kilómetros cuadrados (Km²), por ello ocupa el lugar 31 a nivel nacional por ser de las entidades más pequeñas de la República Mexicana, la distribución en Tlaxcala corresponde un 80% Población Urbana y el 20 % Población Rural.

Según el informe Doing Business 2014, publicado por el Banco Mundial (BM) y la Corporación Financiera Internacional (CFI), que clasifica a las economías por su facilidad para hacer negocios, la ciudad de Tlaxcala ocupa el 23^{er} lugar de las ciudades analizadas en México, a diferencia del informe anterior donde ocupó el 26^o.

Asimismo, al desagregar este indicador, se observa que Tlaxcala ocupa el 3^{er} lugar para apertura de un negocio, el 22^o respecto al manejo de permisos de construcción, el 21^o en registro de propiedades, y el 31^o en cumplimiento de contratos.

Tlaxcala recibió 134.1 millones de dólares por concepto de inversión extranjera directa (IED) en 2014, lo que representó 0.5% de la IED recibida en México.

La industria manufacturera fue el principal destino de la inversión extranjera directa recibida por el estado en 2014.

Conforme a datos del Censo Económico 2014, del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), los empleados dentro del rubro de la subcontratación conforman 11.4%.

En Tlaxcala se reportaron 9 551 unidades económicas dedicadas a las Industrias manufactureras, las cuales generaron 61.8% de los ingresos de la entidad. De este sector, las Industrias metálicas básicas registraron el mayor porcentaje (18.3); les siguieron la Industria química y la Industria alimentaria con 12.9 por ciento (INEGI, 2014).

Según cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y la Secretaría de Economía (SE)¹, durante 2013, Tlaxcala ocupó el 25° lugar por el valor de sus exportaciones. Destacó como principal actividad la industria manufacturera, con un valor en sus exportaciones de 1,196.9 mdd*.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se establece la forma en que se lleva a cabo la investigación, definiendo el proceso, el tipo, la población de estudio, la muestra, el instrumento que se aplica, así como la manera en cómo se recolecto y proceso la información (ver figura 2.1).

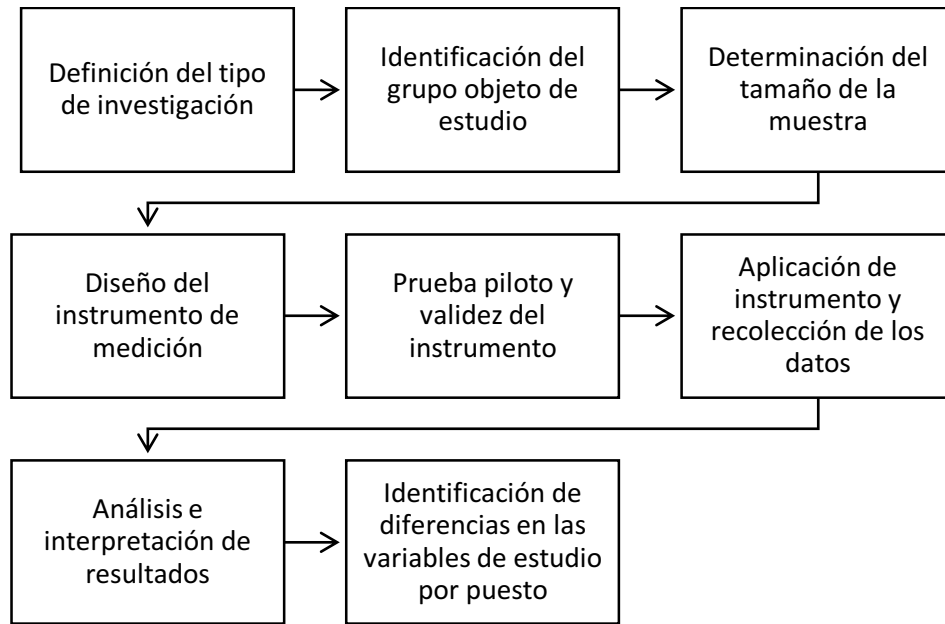


Figura 2.1 Etapas del proceso de investigación

Fuente: Elaborado en base a Hernández, Fernández y Baptista (2006).

2.1 Tipo de investigación

Es un diseño general de trabajo que se determinó, una vez que ya se ha alcanzado suficiente claridad respecto al problema que orienta y esclarece las etapas que habrán de realizarse posteriormente.

Es una investigación mixta cualitativa - cuantitativa diseñada principalmente para evaluar, predecir y estimar las actitudes y comportamiento organizacional. Para la recolección de datos utilizamos un cuestionario. Utilizamos rigurosas técnicas estadísticas para interpretar los datos recabados.

Se considera una investigación descriptiva porque mide de manera independiente los conceptos o variables a los que se refieren, buscan especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a un análisis, su objetivo no es indicar como se relacionan las variables medidas.

Así también es un estudio correlacional, porque se quiere conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos variables en un contexto particular.

Por el tipo de diseño la investigación es No experimental debido a que se realiza una investigación sin manipular deliberadamente las variables, es decir se trata de estudios donde no se hace variar en forma intencional las variables independientes, para ver su efecto en otras variables.

Por la forma en que se recolecta la información la investigación es transversal se hace una recolección de datos en un solo momento, dentro de un tiempo único, su propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, caso específico empresas manufactureras del Estado de Tlaxcala.

La investigación es de campo por las técnicas de investigación utilizadas, que se distingue porque se recolecto la información directamente en el lugar en donde se está produciendo el fenómeno que está siendo evaluado (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

2.2 Grupo objeto de estudio

La población comprende a las empresas manufactureras ubicadas en el Estado de Tlaxcala., debido a la autorización por parte de los empresarios, solo se aplicaron los instrumentos en dos organizaciones el corredor industrial Xicoténcatl III del municipio de Tlaxco. En la Figura 2.2 se muestra la ubicación del Corredor industrial.

Tabla 2.1 Áreas de la empresa “A” de modalidad de subcontratación

Área	No. de personas
Administración	3
Almacén	2
Calidad	4
Comercial	2
Mantenimiento	11
Planificación	1
Producción	109
Recursos Humanos	3
Seguridad e Higiene	1
Técnico de Producto	1
Total	137

Se tuvo la necesidad de contactar una segunda empresa “B” para continuar con el desarrollo de la presente investigación, pero con la característica de dependencia de una razón social. En este caso el Consejo de Administración autorizó la aplicación de 42 cuestionarios a diferentes áreas de la misma, las que se muestran en la Tabla 2.2

Tabla 2.2 Áreas de la empresa “B” dependiente de la razón social

Área	No. de personas
Producción	34
Programación	1
Finanzas	1
Investigación y desarrollo	1
Mantenimiento	1
Recursos Humanos	2
Seguridad	1
Calidad SGC	1
Total	42

2.4 Diseño del instrumento de medición

Para el diseño del instrumento de medición CO1 de este proyecto de investigación se considera como referencia el constructo propuesto por Hernández (2007), en su tesis: Diagnóstico del comportamiento organizacional el caso de la Autoridad reguladora de los servicios públicos.

El instrumento utilizado para el levantamiento de la información:

Questionario. El instrumento más utilizado en la recolección de los datos.

El instrumento CO1 fue adaptado a las necesidades de la presente investigación, el cual consiste en un conjunto de preguntas con respecto a una o más variables a medir. Contiene respuestas abiertas, dicotómicas, de opción múltiple y en escala de Likert, la misma se muestra a continuación:

SIEMPRE (5)
CASI SIEMPRE (4)
A VECES (3)
CASI NUNCA (2)
NUNCA (1)

2.4.1. Constructo de las variables de CO1 Y CO2

Se realizaron dos instrumentos de medición: CO1 y CO2

Questionario CO1: Abarca nueve variables, las cuales incluyen cuatro ítems cada una, y se mencionan a continuación: percepción, toma individual de decisiones, motivación, sentido de pertenencia, comunicación, liderazgo, nivel de conflicto, mientras que las variables estructura organizacional y programas de capacitación y desarrollo contienen dos ítems cada una. Sus respuestas son conforme a la escala de Likert antes descrita.

Dirigido al personal de la empresa dependiente de la razón social y de la modalidad de subcontratación. Está dividido en dos partes, la primera contiene 32 preguntas que estudian el comportamiento organizacional, mientras que en la segunda son 8 interrogantes de datos generales de la persona que contesta el constructo.

Las variables y las preguntas del instrumento CO1 se presenta en la tabla 2.3

Tabla 2.3 Constructo de variables estudiadas por medio de preguntas CO1

1ª PARTE: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Variable	Pregunta
Percepción	Por lo que he notado los niveles superiores, se interesan en lo que pienso acerca de las condiciones de trabajo.
	La cantidad de trabajo que tengo que realizar es justa.
	Los beneficios adicionales de la empresa, son competitivos con respecto a otras empresas en el mercado.
	Existe compañerismo en mi grupo para sacar adelante el trabajo.
Toma individual de decisiones	Si tengo una buena idea es enviada a los niveles superiores para tomarla en cuenta.
	Mi jefe está en disposición de que exprese mis ideas de cómo deben hacerse las cosas.
	Se brinda la oportunidad de innovar para hacer las cosas en forma diferente, asumiendo la responsabilidad necesaria.
	Tomo decisiones relacionadas con mi puesto de trabajo.
Motivación	Siento una gran satisfacción por el trabajo que realizo.
	Disfruto el trabajo que hago.
	Se me motiva para experimentar nuevas maneras de hacer las cosas.

Variable	Pregunta
	Si hago bien mi trabajo, siento seguridad y estabilidad en el puesto.
Sentido de pertenencia	Las oportunidades de crecimiento me animan a permanecer en la empresa.
	Tendré oportunidades de crecimiento si me quedo en esta empresa.
	Estoy orgulloso (a) de lo que hago dentro de la empresa.
	Me quedaría en la empresa si me ofrecen un trabajo similar en otra organización con el mismo salario.
Comunicación	Recibo información periódicamente con respecto al desempeño de mi trabajo.
	Cuando se llevan a cabo cambios en los procedimientos de mi trabajo, se me informa el motivo.
	Me informan qué resultados se esperan del trabajo que me han asignado.
	Tengo temor para reportar errores, las faltas o los problemas en el trabajo.
Liderazgo	Mi jefe conoce sobre mi trabajo y el de mis compañeros para orientarnos en los problemas que se presentan.
	La supervisión que recibo, me orienta y me facilita cumplir con mi trabajo.
	Mi jefe hace un buen papel al organizar y programar el trabajo de su grupo.

Variable	Pregunta
	Las actividades que desempeño en mi trabajo son planeadas con anticipación.
Nivel de conflicto	Hay respeto en el balance entre vida personal- familiar y profesional.
	Comparado con otros grupos que conozco dentro de la empresa, me siento bien en mi grupo de trabajo.
	En mi departamento existe un ambiente de compañerismo.
	Me siento apoyado (a), identificado (a) y aceptado (a) en mi equipo de trabajo.
Estructura organizacional	Conozco bien la estructura organizacional de la empresa.
	Conozco bien las normas de calidad establecidas y los procedimientos que debo seguir en mi trabajo.
Programas de capacitación y desarrollo	La capacitación que he recibido me ha ayudado a mejorar en mi trabajo.
	Después de capacitarme revisó con mi supervisor lo que aprendí.

Fuente: Adaptación propia a partir a Hernández (2007).

2ª PARTE: DATOS GENERALES

Preguntas	Respuesta
¿Tiene hijos?	Si No
Estado civil	a) Soltero (a) b) Casado (a) c) Divorciado/separado (a) d) Madre soltera e) Unión libre f) Viudo (a)
Edad	Abierta
Sexo	Mujer Hombre
¿A qué departamento pertenece dentro de la empresa?	Abierta
¿Qué puesto tiene dentro de la empresa?	Abierta
Antigüedad dentro de la empresa	Abierta
Ahora seleccione de la lista el rango que corresponde a su sueldo mensual	a) \$ 499.00 - \$ 1,999.00 b) \$ 2,000.00 - \$ 3,999.00 c) \$ 4,000.00 - \$ 7,999.00 d) \$ 8,000.00 - \$ 15,999.00 e) \$16,000.00 -\$ 31,999.00 f) \$ 32, 000.00 – o más

Cabe mencionar que en la empresa dependiente de la razón social donde se llevó a cabo la investigación, solicitaron no considerar la pregunta del rango de sueldo mensual, por lo que se tuvo que omitir.

Cuestionario CO2: Se divide en cuatro apartados los cuales son perfil empresarial, estructura organizacional, programas de capacitación y desarrollo y proceso de selección. Sus respuestas son abiertas, de opción múltiple y dicotómica.

Dirigido a la persona encargada del área de recursos humanos de la empresa dependiente de la razón social y de la modalidad de subcontratación. Se construyó

solo para hacer comparaciones entre las dos modalidades de contratación en estudio (subcontratación y dependiente de la razón social).

Las variables y las preguntas del instrumento CO2 se presenta en la tabla 2.4

Tabla 2.4 Constructo de variables estudiadas por medio de preguntas CO2

Variable	Pregunta	Respuesta
Perfil empresarial	Giro de la empresa	Abierta
	Tamaño de la empresa	Abierta
	Número de empleados	Abierta
	Mercado que atiende	Abierta
	Tipo de inversión	Abierta
Estructura organizacional	Objetivos principales de la empresa	Abierta
	¿Qué métodos utilizan para realizar las descripciones de los puestos de trabajo?	a) Cuestionario b) Entrevista c) Observación directa del trabajador d) Otra
	¿Existe una línea definida de autoridad y responsabilidad desde la dirección hasta el último de los subordinados?	Si No
	¿La empresa subcontrata?	Si No
	¿Cuáles son los puestos que subcontrata?	Abierta
	¿Cuál es el índice de rotación de personal tiene?	a) .5 al 1% b) 1.5 al 2 %

Variable	Pregunta	Respuesta
		c) 2.5 al 3% d) Más de 3%
Programas de capacitación y desarrollo	¿Realiza su empresa el DNC (Diagnóstico de necesidades de capacitación)?	Si No
	¿Cuenta el área o proceso de capacitación con un presupuesto autónomo para los procesos de desarrollo y capacitación?	Si No
	¿Tiene la organización un modelo de indicadores que permita medir la efectividad e impacto de las acciones de capacitación?	Si No
	¿Se tienen programas de formación con Instructor Interno?	Si No
	¿En qué temas?	Abierta
	¿Se tienen programas de formación con Instructor Externo?	Si No
	¿En qué temas?	Abierta
	¿Es importante la capacitación para su empresa?	Si No
	¿Cuáles son las evidencias?	Abierta
	Proceso de selección	¿Cómo reclutan a las diferentes categorías de empleados?

Variable	Pregunta	Respuesta
	¿Cuál es el tiempo medio para cubrir un puesto?	a) Tres días b) Siete días c) Diez días d) Más de diez días
	¿Cuáles son los puestos más fáciles y más difíciles de cubrir?	Abierta
	¿Qué estrategias innovadoras ha utilizado para cubrir los puestos más difíciles?	Abierta
	¿Qué políticas tienen en marcha respecto del reclutamiento interno y externo?	Abierta
	¿Qué métodos utilizan habitualmente para seleccionar las categorías de empleados clave?	Abierta

Los cuestionarios finales correspondientes al CO1 y CO2 se presentan en el anexo 1 y 2 de esta investigación.

2.5 Prueba piloto y validez del instrumento

La validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que se pretende medir (Hernández et al., 2010). Para aprobar el cuestionario CO1 se hizo una prueba piloto y se validó estadísticamente con el software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) por medio del coeficiente de Alpha de cronbach.

2.5.1 Validación del instrumento CO1 por medio de una prueba piloto

Para validar el cuestionario CO1 se realizó una prueba piloto en la empresa “A”. El constructo se aplicó a diez colaboradores de diferentes áreas de la organización, con la finalidad de conocer si los términos que se plasman son entendibles.

La prueba piloto evidencio que en la pregunta número 40 la cual se refiere a elegir un rango al que corresponde su sueldo, no se especificaba la palabra mensual.

Otro hallazgo que se obtuvo con la prueba piloto es que no se diferenciaba el masculino y el femenino en las preguntas de elección múltiple.

2.5.2 Validación del cuestionario CO1 por medio de Alpha de Cronbach

El cuestionario se validó estadísticamente por medio del coeficiente de Alpha de cronbach. La medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados (Welch & Comer, 1988). Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del instrumento en la muestra concreta de investigación.

Los resultados de los 137 cuestionarios CO1, fueron procesados por medio del programa estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), cuyo resultado se presenta a continuación:

Alpha de Cronbach	Núm. De ítems
.921	36

De acuerdo con el resultado que mostro el software SPSS se concluye que el instrumento CO1 es fiable.

2.6 Aplicación de instrumento y recolección de los datos

A continuación se presenta en la Figura 2.3, una serie de pasos que se llevaron a cabo para el trabajo de campo de la investigación.



Figura 2.3 Plan de trabajo de campo

El primer paso que se dio para aplicar los instrumentos, comenzó con la identificación de los diferentes corredores y parques industriales que se encuentran ubicados en el Estado de Tlaxcala, y por medio de algunas páginas de dichas organizaciones, se elaboró un directorio con números de teléfono, correos electrónicos y direcciones.

Posteriormente se empezó a contactar a las empresas por vía telefónica, correo electrónico así como visitas presenciales en las instalaciones físicas de la entidad económica, esto con la finalidad de dar a conocer el proyecto a los gerentes generales.

2.6.1 Aplicación del constructo CO1:

La empresa “A” cuya modalidad de contratación es de outsourcing, fue la primera en dar autorización para aplicar el cuestionario a todos los trabajadores que en ese momento tenía en su plantilla un total de 137 colaboradores. La aplicación del constructo CO1, fue en el periodo comprendido del 13 de junio al 12 de agosto de 2016. El espacio de la oficina donde se llevó a cabo la aplicación del instrumento fue demasiado pequeño, por lo que se destinaba aproximadamente quince minutos para aplicar dos cuestionarios.

En relación a la empresa “B” cuya modalidad de contratación es dependiente de la razón social, la aplicación del instrumento CO1, abarco el periodo del 06 al 29 de septiembre de 2016 solo los días martes, miércoles y jueves. El lugar para la aplicación de los cuestionarios fue en una amplia sala que se ocupa para dar cursos de capacitación que ofrece la organización a sus trabajadores. Se reunían diez colaboradores, yo les leía el constructo y ellos contestaban es decir aproximadamente en diez minutos se contestaban diez cuestionarios. Esta empresa es de inclusión por lo que la Subdirectora de la empresa me apoyo aplicando cuestionarios a personas sordomudas, también se dio el caso de la existencia de personas que no sabían leer, a ellos se les destino tiempo para leerles el instrumento y explicárselos.

2.6.2 Recolección de datos del instrumento CO2:

En lo que respecta a este punto cabe mencionar que a la persona encargada del área de recursos humanos se dirigían las preguntas del instrumento CO2, quienes en ambas empresas me apoyaron para la concentración de los trabajadores para la aplicación del cuestionario CO1, por lo que no era posible que me contestaran el constructo en el momento en el que recolectaba los datos del instrumento CO1, por lo que se les entrego el cuestionario CO2 para que en un espacio de sus actividades lo contestaran.

Cuando se tuvo el contacto con los gerentes generales me comprometí a entregar un informe de comportamiento organizacional por cada unidad de análisis, donde se estudian las variables del constructo así como se hacen sugerencias de acuerdo a las áreas de oportunidad detectadas.

2.7 Análisis e interpretación de resultados e identificación de diferencias en las variables de estudio por puesto

Se diseñaron bases de datos en el software SPSS y excel, donde se agrupo la información que se recabo del cuestionario CO1, se realizó un estudio descriptivo, correlacional y se identificó las diferencias en las variables en estudio por puesto, los resultados se muestran en el capítulo III de la presente investigación.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

En esta sección se presenta la interpretación de la información que se recabo en la empresa de modalidad de subcontratación (“A”) y la dependiente de la razón social (“B”). Se inicia con un estudio descriptivo, se continúa con un análisis correlacional y se culmina con la identificación de las diferencias del comportamiento organizacional por el mismo puesto entre ambas modalidades de contratación.

3.1 Estudio descriptivo empresa “A”: Modalidad de subcontratación

Con base en los datos obtenidos del cuestionario de comportamiento organizacional el cual fue aplicado a 137 colaboradores de las diferentes áreas de la empresa “A”, como se muestra en la Tabla 3.1, se presenta a continuación el presente análisis de la información:

Tabla 3.1 Áreas de la empresa “A”

Área	No. de personas
Administración	3
Almacén	2
Calidad	4
Comercial	2
Mantenimiento	11
Planificación	1
Producción	109
Recursos Humanos	3
Seguridad e Higiene	1
Técnico de Producto	1
Total	137

De las 137 personas que contestaron el instrumento 97 fueron hombres representando un 71 % y 40 mujeres significando un 29 % del total, como se muestra en la Gráfico 3.1.1, la mayoría de los trabajadores son solteros figurando un 45 % como se observa en la Gráfico 3.1.2, el 51 % del personal tiene hijos visualizándose en la Gráfico 3.1.3

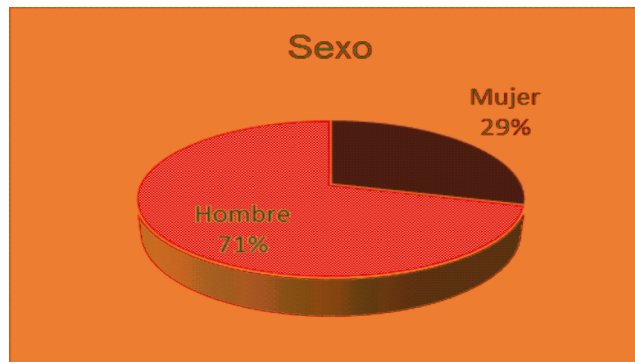


Gráfico 3.1.1 Sexo personal empresa "A"

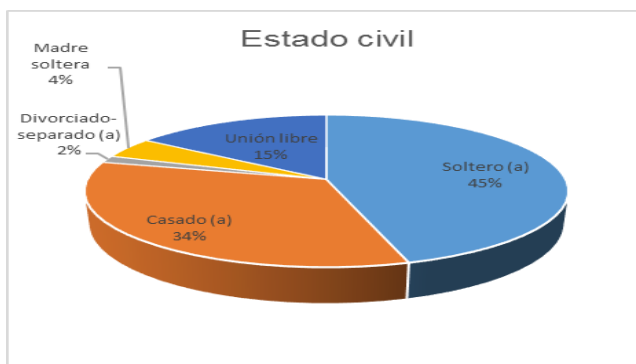


Gráfico 3.1.2 Estado Civil personal empresa "A"



Gráfico 3.1.3 Personal que tiene hijos empresa "A"

Forma de obtener las puntuaciones

Las puntuaciones de la escala de Likert se obtienen sumando los valores alcanzados respecto a cada frase (Hernández et al., 2010).

A continuación se presenta la Figura 3.1, donde se muestra la escala de calificaciones de las puntuaciones recabadas del constructo de comportamiento organizacional.

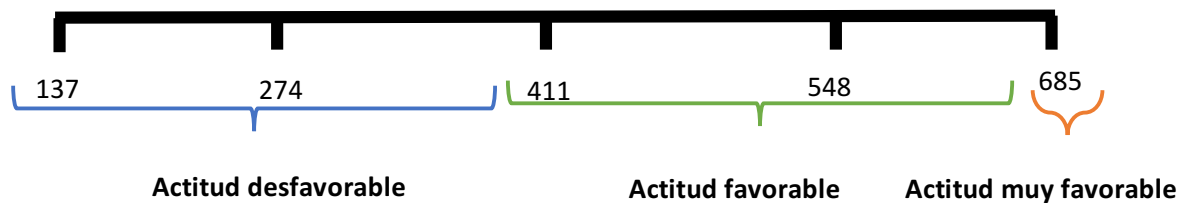


Figura 3.1 Muestra de puntuaciones de la escala de Likert empresa “A”

Significado:

137 a 410 puntos. La actitud desfavorable significa encontrarse en lo malo.

411 a 684 puntos. La actitud favorable significa encontrarse en lo bueno.

685 puntos. La actitud muy favorable significa encontrarse en la excelencia

Los resultados del cuestionario de comportamiento organizacional se concentran en la Tabla 3.2

Tabla 3.2 Concentrado de resultados del cuestionario de comportamiento organizacional empresa “A”

<i>Variable</i>	<i>Descripción</i>	<i>Resultado</i>	<i>Referencia de gráfica</i>
<i>Percepción</i>	Qué impresión tiene el personal de la empresa.	Actitud favorable Se obtuvo 509	4-7
<i>Toma individual de decisiones</i>	Se toman decisiones asumiendo responsabilidad.	Actitud favorable Se obtuvo 483.5	8-11
<i>Motivación</i>	Impulso para cumplir objetivos	Actitud favorable Se obtuvo 584.75	12-15
<i>Sentido de pertenencia</i>	El personal se siente parte de la organización	Actitud favorable Se obtuvo 540.75	16-19
<i>Comunicación</i>	Transmisión de información	Actitud favorable Se obtuvo 479.75	20-23
<i>Liderazgo</i>	Influencia que ejercen los jefes	Actitud favorable Se obtuvo 562	24-27
<i>Nivel de conflicto</i>	El grupo se une para el logro de objetivos	Actitud favorable Se obtuvo 598.75	28-31
<i>Estructura organizacional</i>	Definición de la jerarquía de la empresa	Actitud favorable Se obtuvo 536.5	32-33
<i>Programas de capacitación y desarrollo</i>	Busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.	Actitud favorable Se obtuvo 545.5	34-35

Interpretación de resultados

Conforme a los datos que se obtuvieron de los cuestionarios CO1 aplicados a los trabajadores de la empresa “A”, se puede decir que el personal tiene un concepto favorable hacia las variables del comportamiento organizacional en estudio, sin embargo es importante mencionar que es posible mejorar las valoraciones alcanzadas, a través de la implementación de estrategias para mejorar el ambiente laboral.

En las siguientes líneas se describe la interpretación de los resultados por cada variable de estudio:

Variables a nivel del individuo

Variable percepción

El personal de la empresa “A”, se encuentra consciente del tipo de modalidad al cual se encuentran sujetos, consideran que en cuanto a la cantidad de trabajo que se les asigna es justa, perciben la existencia de compañerismo dentro de las instalaciones de la empresa, respecto a las prestaciones que proporciona la empresa “A” expresan que no son competentes dentro de su ramo, así mismo como se encuentran trabajando para alguien externo aprecian que los niveles altos no se interesan por conocer que piensan a cerca de las condiciones de trabajo a los cuales son expuestos, originando que están dos preguntas que restaran puntos a esta variable.

Variable toma individual de decisiones

Aunque esta variable se encuentra dentro de los límites de actitud favorable, es importante mencionar que la mayoría del recurso humano de la empresa “A”, opina que no pueden tomar decisiones relacionadas con su puesto, originando con esto que no se les despierte la habilidad de innovar procesos en los cuales ellos se encuentren familiarizados, ya que comentan que la buena idea no llegara a los altos niveles de la organización.

Variable motivación

En lo que respecta a la motivación el personal de la empresa “A” sabe que si hace bien su trabajo, esto les proporciona estabilidad y seguridad, además les provoca satisfacción por el trabajo que realizan.

Variable sentido de pertenencia

Los colaboradores de la empresa “A” consideran que a pesar de no formar parte de la razón social en la que realizan sus actividades, expresan que conforme a su desempeño demostrado existe la posibilidad de crecer dentro de la organización, originando con ello la permanencia en la misma.

Variables a nivel del grupo

Variable comunicación

En lo que respecta a esta variable dentro de la empresa “A”, no fluye la comunicación como es debido porque de manera parcial se informan los cambios que se realizan internamente, otro hallazgo es que al personal no se le evalúa su desempeño de sus actividades, por lo que el recurso humano no conoce si realizan las actividades de manera eficiente.

Variable liderazgo

En lo que concierne a esta variable el personal de la empresa “A”, expresa que el liderazgo que se exterioriza dentro de la organización, tiene un nivel aceptable ya que esto les ha permitido el logro de los objetivos.

Variable nivel de conflicto

Por lo que se refiere al resultado de esta variable, se comenta que dentro de la empresa no existen conflictos que afecten al desempeño del personal, esto se debe a que existe compañerismo dentro de los diferentes departamentos que componen a la misma.

Variables a nivel del sistema de la organización

Variable estructura organizacional

En cuanto al resultado de esta variable la mayoría de las personas que trabajan para la empresa “A”, conocen parcialmente la estructura organizacional que se encuentra establecida. Se descuida es el hecho de dar a conocer normas que se deben cumplir dentro de la organización.

Variable programas de capacitación y desarrollo

Por lo que se refiere a esta variable el personal recibe capacitación que ha brindado conocimientos y habilidades para poder lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos en la empresa en la cual realizan sus actividades.

3.2 Estudio descriptivo empresa “B”: Modalidad de dependencia de razón social

Con base en los datos obtenidos del cuestionario de comportamiento organizacional, aplicado a 42 colaboradores de diferentes áreas de la empresa “B”, como se muestra en la Tabla 3.3

Tabla 3.3 Áreas de la empresa “B”

Área	No. de personas
Producción	34
Programación	1
Finanzas	1
Investigación y desarrollo	1
Mantenimiento	1
Recursos Humanos	2
Seguridad	1
Calidad SGC	1
Total	42

De las 42 personas que contestaron el instrumento 16 fueron hombres representando un 38 % y 26 mujeres significando un 62 % del total, como se muestra en la Gráfico 3.2.4, la mayoría de los trabajadores son solteros figurando un 50 % como se observa en la Gráfico 3.2.5, el 57 % del personal tiene hijos visualizándose en la Gráfico 3.2.6

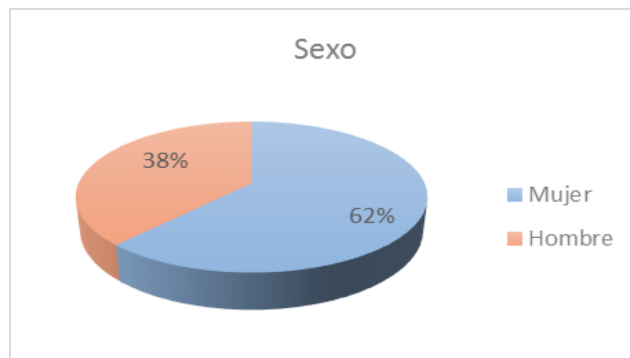


Gráfico 3.2.4 Sexo personal empresa “B”

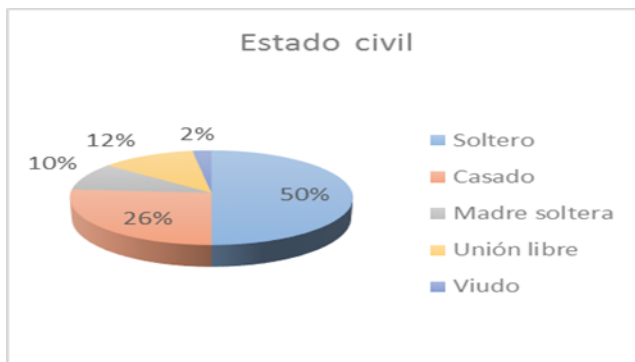


Gráfico 3.2.5 Estado Civil personal empresa “B”



Gráfico 3.2.6 Personal que tiene hijos empresa “B”

Forma de obtener las puntuaciones

Las puntuaciones de la escala de Likert se obtienen sumando los valores alcanzados respecto a cada frase (Hernández et al., 2010).

A continuación se presenta la Figura 3.2, donde se muestra la escala de calificaciones de las puntuaciones recabadas del constructo de comportamiento organizacional.

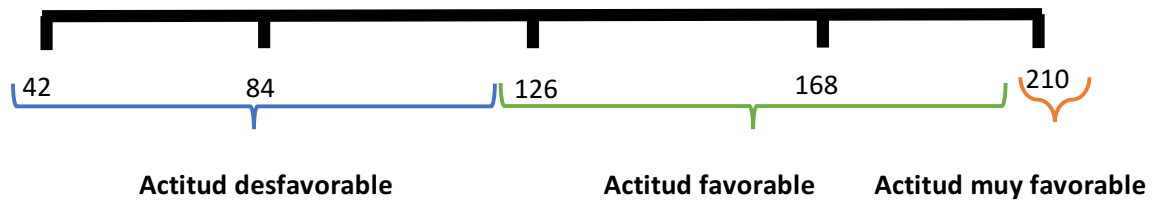


Figura 3.2 Muestra de puntuaciones de la escala de Likert empresa “B”

Significado:

42 a 125 puntos. La actitud desfavorable significa encontrarse en lo malo.

126 a 209 puntos. La actitud favorable significa encontrarse en lo bueno.

210 puntos. La actitud muy favorable significa encontrarse en la excelencia.

Los resultados del cuestionario de comportamiento organizacional se concentran en la Tabla 3.4

Tabla 3.4 Concentrado de resultados del cuestionario de comportamiento organizacional empresa “B”

Variable	Descripción	Resultado	Referencia de gráfica
<i>Percepción</i>	Qué impresión tiene el personal de la empresa.	Actitud favorable Se obtuvo 173.5	4-7
<i>Toma individual de decisiones</i>	Se toman decisiones asumiendo responsabilidad.	Actitud favorable Se obtuvo 160.75	8-11
<i>Motivación</i>	Impulso para cumplir objetivos	Actitud favorable Se obtuvo 184.75	12-15
<i>Sentido de pertenencia</i>	El personal se siente parte de la organización	Actitud favorable Se obtuvo 175.5	16-19
<i>Comunicación</i>	Transmisión de información	Actitud favorable Se obtuvo 162	20-23
<i>Liderazgo</i>	Influencia que ejercen los jefes	Actitud favorable Se obtuvo 173.5	24-27
<i>Nivel de conflicto</i>	El grupo se une para el logro de objetivos	Actitud favorable Se obtuvo 184.5	28-31
<i>Estructura organizacional</i>	Definición de la jerarquía de la empresa	Actitud favorable Se obtuvo 168.5	32-33
<i>Programas de capacitación y desarrollo</i>	Busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.	Actitud favorable Se obtuvo 177.5	34-35

Interpretación de resultados

De acuerdo con los datos que se obtuvieron de los cuestionarios CO1 aplicados a los trabajadores de la empresa “B”, se muestra que el personal tiene un concepto favorable hacia las variables del comportamiento organizacional en estudio, sin embargo es importante mencionar que es posible mejorar las valoraciones alcanzadas, a través de la implementación de estrategias para mejorar el ambiente laboral.

A continuación se describe la interpretación de los resultados por cada variable de estudio:

Variables a nivel del individuo

Variable percepción

Con lo que respecta a esta variable los colaboradores perciben que los niveles superiores se interesan por ofrecer buenas condiciones para que ellos lleven a cabo sus actividades, y la cantidad de trabajo la consideran justa, los beneficios que ofrece la entidad económica son competitivos dentro del entorno donde se desenvuelve.

Variable toma individual de decisiones

La mayoría de los trabajadores de la empresa “B”, tienen la confianza de expresar sus ideas a los jefes inmediatos para poder mejorar alguna parte de la actividad que tiene a su encomienda, asumiendo la responsabilidad que ello implique. Esto permite que los trabajadores innoven su ocupación que al fin de cuentas son ellos quienes están al contacto directo de sus actividades. Cabe mencionar que el personal de la empresa esta consiente que si tienen alguna idea, en este caso los dueños dan apertura a escucharla.

Variable motivación

Con respecto a la información que se recolecto de los trabajadores de la empresa “B”, expresan que se sienten satisfacción de formar parte de la organización, consideran que si hacen bien su trabajo, esto les proporciona seguridad y

estabilidad lo cual se ve reflejado en que la mayoría de las personas que contestaron el cuestionario disfruten el trabajo que tienen a su cargo.

Variable sentido de pertenencia

El personal encuestado de la empresa se siente parte de la misma, exponen que si existiera alguna organización que les ofreciera los mismos beneficios, no cambiarían de razón social, un motivo que ellos consideran es la existencia de la posibilidad de crecer dentro de la entidad de análisis “B”, desde luego el personal tiene conocimiento que esto se logra por el desempeño que ellos realicen en la actividad que ejecuten.

Variables a nivel del grupo

Variable comunicación

Cabe señalar que el personal que contestó el cuestionario de la empresa “B”, opina que recibe información acerca de su desempeño, es decir la empresa se preocupa por llevar a cabo un estudio de desempeño del personal, que sin duda les ayuda a detectar algunas áreas de oportunidad para poder generar planes de acción que les permita erradicarlas. Aunado a lo anterior existen canales de comunicación acertados dentro de la entidad económica, si existen algunos cambios en los procedimientos de trabajo se les informa a las personas implicadas, así mismo existe la confianza para comunicar la existencia de algún error dentro del proceso, esto es muy importante porque si no se comunica, el producto puede llegar al cliente y ocasionarle alguna inconformidad.

Variable liderazgo

El liderazgo que se ejerce dentro de la empresa es adecuado esto de acuerdo a los resultados obtenidos, el personal de la empresa opina que el trabajo que se debe llevar a cabo es planeado y no improvisado lo cual a ellos les proporciona orientación en el cumplimiento con su trabajo. Para ello es importante contar con el personal adecuado que cuente con los conocimientos, habilidades para poder influenciar en los colaboradores y así dar cumplimiento al trabajo asignado.

Variable nivel de conflicto

Los integrantes de la empresa que contestaron el instrumento de comportamiento organizacional consideran que el nivel de conflicto que se presenta en la empresa “B”, es de nivel muy bajo, el personal siente que existe un agradable ambiente de trabajo donde existe compañerismo, y además se apoyan todos para el logro de objetivos. Por otra parte por ser una empresa de inclusión es muy importante la existencia del respeto y tolerancia, lo que se percibe con los resultados obtenidos donde la persona se sienten acepta en los grupos de trabajo donde desarrolla sus actividades.

Variables a nivel del sistema de la organización

Variable estructura organizacional

La mayoría de las personas que contestaron el cuestionario, conocen el organigrama de la empresa, lo cual es de suma importancia para identificar quién es su jefe inmediato y además están conscientes de cuáles son los diferentes departamentos que conforman a la organización.

Variable programas de capacitación y desarrollo

La empresa invierte en capacitación lo cual permite que el personal mejore sus conocimientos y habilidades lo que se refleja en la perfección de sus actividades, así mismo el departamento correspondiente realiza una evaluación de la efectividad de la capacitación.

3.3 Estudio correlacional

En este apartado se presenta el estudio correlacional que permite hacer un análisis conjunto de dos o más variables para conocer el tipo y grado de relación que puede existir entre las mismas, o al contrario que sean independientes. Por lo tanto se considera los siguientes conceptos.

Coefficiente de correlación, es una medida de relación lineal entre dos variables, que puede tener valores desde -1 hasta +1. Los valores cercanos a +1 indican una

fuerte relación lineal positiva; valores cercanos a -1 muestran una fuerte relación lineal negativa, y valores cercanos a cero una ausencia de relación lineal (Anderson et al, 2008).

Para interpretar el nivel de significancia que existe de la estimación del p-valor, se considera la presente regla:

Nivel de significancia= 5% = 0.05

.000 < 0.05 entonces rechazamos la hipótesis nula

Significativo cuando p valor está por debajo del 0.05

Altamente significativo p valor se encuentra por debajo del 1%

En la tabla 3.5 se muestra la medida de correlación, donde empíricamente se afirma que:

Tabla 3.5 Interpretación de los índices R y Rho

Índices R y Rho	Interpretación
0.00 - 0.20	Ínfima correlación
0.20 - 0.40	Escasa correlación
0.40 – 0.60	Moderada correlación
0.60 – 0.80	Buena correlación
0.80 – 1.00	Muy buena correlación

Fuente: Elaborado a partir de archivosociologico (2012).

A continuación se presenta el estudio correlacional con los datos obtenidos del cuestionario CO1 para la empresa A y B, por lo que se consideran las siguientes variables, puesto que para López (2004), son procesos más importantes del comportamiento organizacional.

- Motivación VS. Pertenencia
- Pertenencia VS. Estructura organizacional

3.3.1 Empresa “A”: Modalidad de subcontratación

Motivación VS. Pertenencia

		Motivación	Pertenencia
Motivación Correlación	Pearson		.642**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N		137
Pertenencia Correlación	Pearson	.642**	
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	137	

** . Correlación es significativa a 0.01 nivel (2-tailed).

Interpretación:

Formulación de hipótesis:

H0: Las dos variables en estudio son independientes.

H1: Las dos variables en estudio están relacionadas.

Toma de decisión:

.000 < 0.05 entonces rechazamos la hipótesis nula

Nos quedamos con la hipótesis alternativa.

De acuerdo a la tabla 3.5 podemos decir que:

El índice $r = .642$ por lo que se concluye que la correlación que existe entre la variable motivación y pertenencia es **buena**, en una empresa cuya modalidad es de subcontratación.

Diagrama de dispersión:

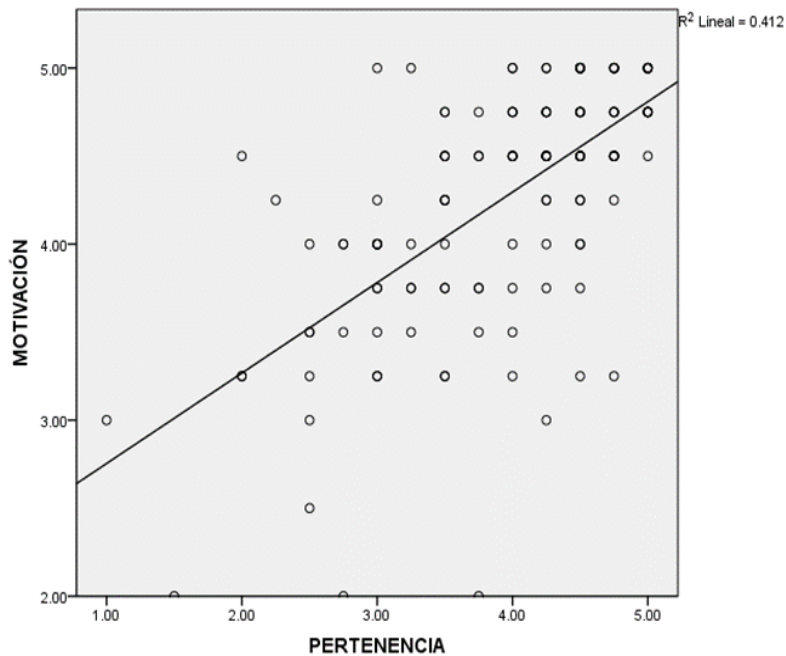


Gráfico 3.3.1 Motivación Vs Pertenencia empresa “A”

La relación entre la variable motivación y pertenencia se mueve en una línea de izquierda a derecha, lo que indica que su dirección es positiva.

Por consiguiente se puede expresar que a mayor sentido de pertenencia del personal, es mayor la motivación en una organización que subcontrata.

Empresa A

Pertenencia VS. Estructura

		Pertenencia	Estructura
Pertenencia Correlación	Pearson		.527**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N		137
Estructura Correlación	Pearson	.527**	
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	137	

** . Correlación es significativa a 0.01 nivel (2-tailed).

Interpretación:

Formulación de hipótesis

H0: Las dos variables en estudio son independientes.

H1: Las dos variables en estudio están relacionadas.

Toma de decisión

$.000 < 0.05$ entonces rechazamos la hipótesis nula

Nos quedamos con la hipótesis alternativa.

De acuerdo a la tabla 3.5 podemos decir que:

El índice $r = .527$ por lo que se concluye que la correlación que existe entre la variable pertenencia y estructura organizacional es **moderada**, en una empresa cuya modalidad es de subcontratación.

Diagrama de dispersión:

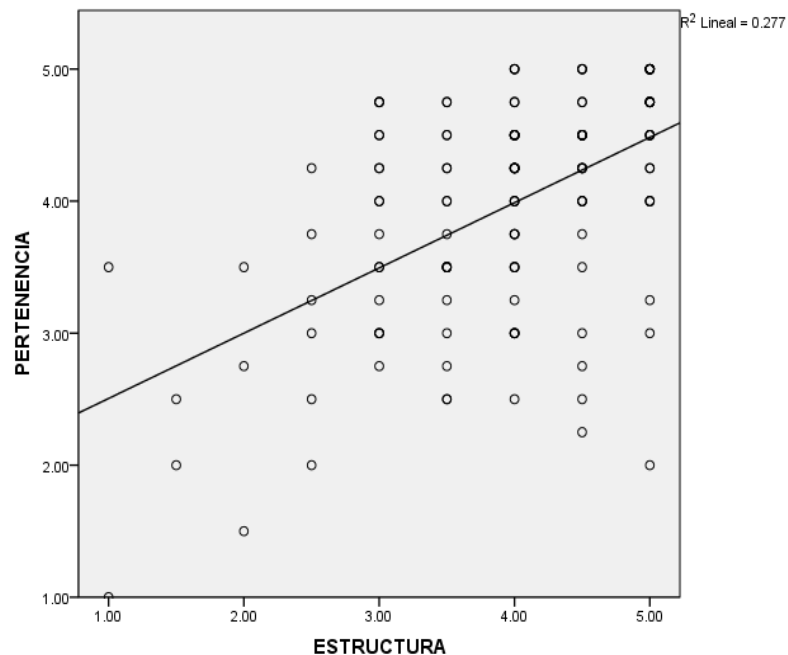


Gráfico 3.3.2 Pertenencia Vs Estructura empresa “A”

La relación entre la variable pertenencia y estructura organizacional se mueve en una línea de izquierda a derecha, lo que indica que su dirección es positiva.

De modo que se puede enunciar lo siguiente, si el personal conoce el objetivo que persigue la organización, el modo en cómo se coordinan las actividades de su

trabajo e identifica el tipo de autoridad que existe en la entidad económica de modalidad de subcontratación, mayor es el grado de pertenencia que tiene el trabajador hacia la organización.

3.3.2 Empresa “B”: Modalidad dependiente de la razón social

Motivación VS. Pertenencia

		Motivación	Pertenencia
Motivación Correlación	Pearson Sig. (2-tailed) N		.786** .000 42
Pertenencia Correlación	Pearson Sig. (2-tailed) N	.786** .000 42	

** . Correlación es significativa a 0.01 nivel (2-tailed).

Interpretación:

Formulación de hipótesis

H0: Las dos variables en estudio son independientes.

H1: Las dos variables en estudio están relacionadas.

Toma de decisión

.000 < 0.05 entonces rechazamos la hipótesis nula

Nos quedamos con la hipótesis alternativa.

De acuerdo a la tabla 3.5 podemos decir que:

El índice $r = .786$ por lo que se concluye que la correlación que existe entre la variable motivación y pertenencia es **buena**, en una empresa cuya modalidad es dependiente de una razón social.

Diagrama de dispersión:

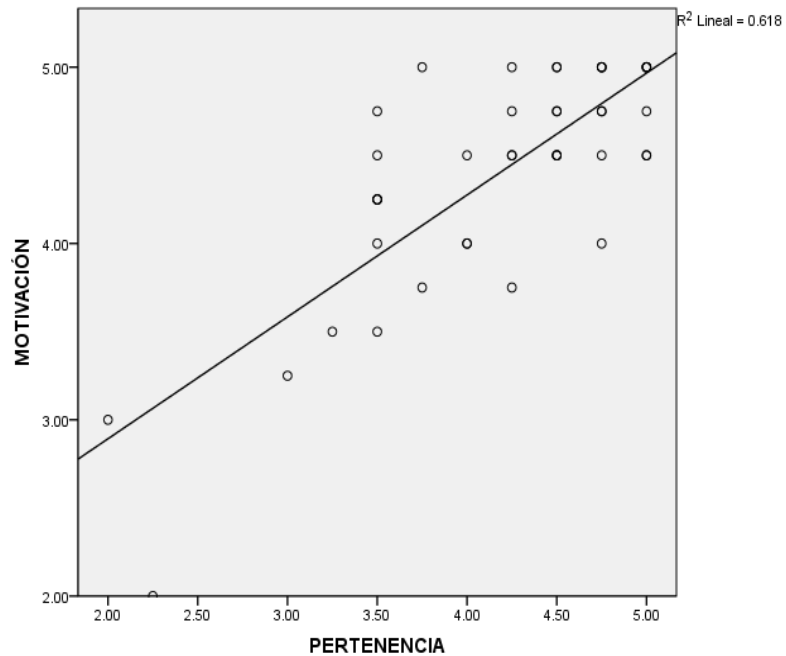


Gráfico 3.3.3 Motivación Vs Pertenencia empresa “B”

La relación entre la variable pertenencia y motivación se mueve en una línea de izquierda a derecha, lo que indica que su dirección es positiva.

Por consiguiente se puede expresar que a mayor sentido de pertenencia del personal mayor es la motivación en una empresa dependiente de una razón social.

Empresa B

Pertenencia VS. Estructura

		Pertenencia	Estructura
Pertenencia Correlación	Pearson		.307**
	Sig. (2-tailed)		.048
	N		42
Estructura Correlación	Pearson	.307**	
	Sig. (2-tailed)	.048	
	N	42	

** . Correlación es significativa a 0.01 nivel (2-tailed).

Interpretación:

Formulación de hipótesis

H0: Las dos variables en estudio son independientes.

H1: Las dos variables en estudio están relacionadas.

Toma de decisión

.048 < 0.05 entonces rechazamos la hipótesis nula

Nos quedamos con la hipótesis alternativa.

De acuerdo a la tabla 3.5 podemos decir que:

Dado que el índice $r = .307$, se concluye que la correlación que existe entre la variable pertenencia y estructura organizacional es **escasa**, en una empresa dependiente de una razón social.

Diagrama de dispersión:

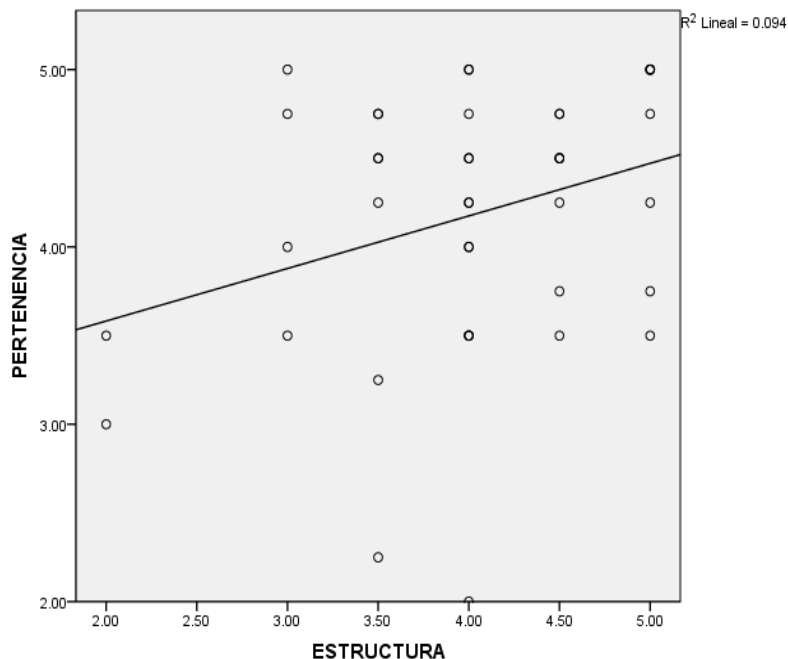


Gráfico 3.3.4 Pertenencia Vs Estructura empresa "B"

La relación entre la variable pertenencia y estructura organizacional en una empresa de modalidad dependiente de una razón social los puntos se encuentran muy dispersos.

De modo que se puede enunciar lo siguiente, si el personal conoce el objetivo que persigue la organización, el modo en cómo se coordinan las actividades de su trabajo e identifica el tipo de autoridad que existe en la entidad económica dependiente de la razón social, mayor es el grado de pertenencia que tiene el trabajador hacia la organización.

3.4 Diferencias por departamento de la empresa de modalidad de subcontratación Vs la organización dependiente de una razón social.

En la presente sección se hace una representación gráfica, de la comparación de las nueve variables del instrumento CO1, por departamentos tanto de la empresa de modalidad de subcontratación simbolizada con la letra “A” y la dependiente de la razón social figurada con la letra “B”.

El instrumento CO1 se utilizó para la recolección de los datos, sus respuestas se midieron en escala de Likert, que sirve como base para la ver la representación gráfica de las diferencias de las variables en relación al valor obtenido, dicha escala se muestra a continuación:

SIEMPRE (5)
CASI SIEMPRE (4)
A VECES (3)
CASI NUNCA (2)
NUNCA (1)

En el gráfico 3.4.1, se observa que el personal del área de administración de la empresa dependiente de la razón social, obtiene mayor puntuación en las variables de estudio, en comparación con la empresa de modalidad de subcontratación. Cabe mencionar que en lo que respecta a la variable nivel de conflictos, en ambas empresas se alcanza casi la misma calificación.

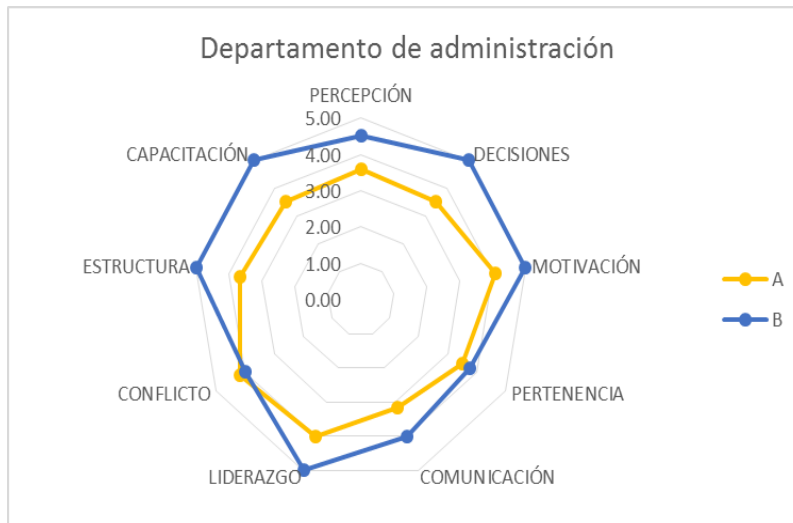


Gráfico 3.4.1 Comportamiento de variables del departamento de administración

El personal del departamento de calidad de la empresa de modalidad de subcontratación consigue puntuaciones altas en las variables percepción, motivación, pertenencia y nivel de conflicto, mientras que en la unidad de análisis dependiente de la razón social, las variables comunicación, capacitación y estructura organizacional logran mayor puntuación (ver gráfico 3.4.2).

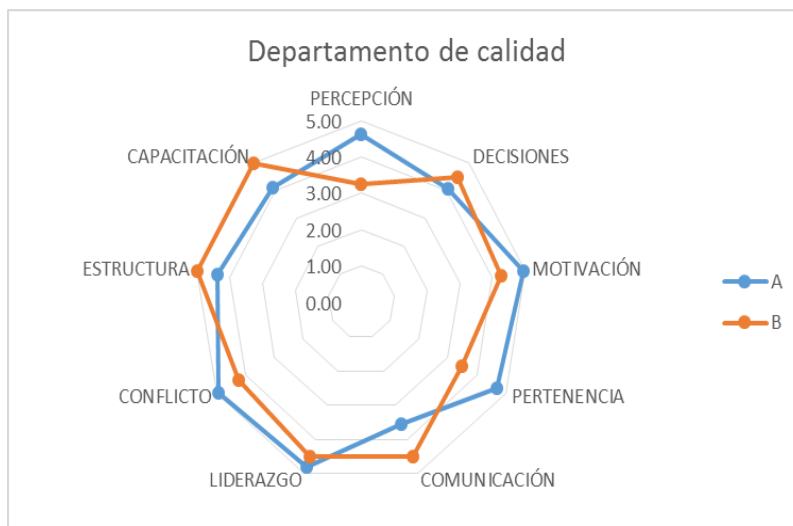


Gráfico 3.4.2 Comportamiento de variables del departamento de calidad

En lo que respecta al área de mantenimiento el comportamiento organizacional que predomina en la empresa de modalidad de subcontratación y dependiente de la razón social es similar. Se puede ver en la empresa de modalidad de

subcontratación la variable comunicación obtuvo una calificación menor (ver gráfico 3.4.3).

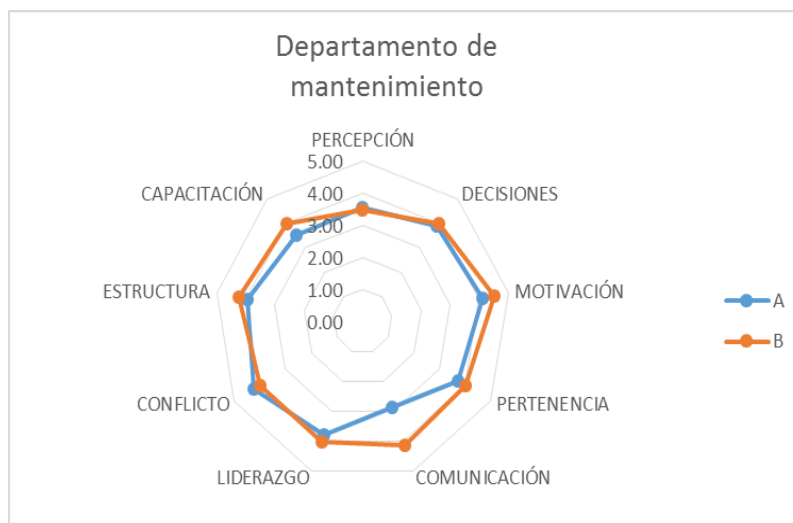


Gráfico 3.4.3 Comportamiento de variables del departamento de mantenimiento

En lo que concierne al proceder de las variables del departamento de planeación, se puede notar que la empresa de subcontratación obtiene puntajes mayores en percepción, decisiones, motivación, estructura organizacional y nivel de conflicto (ver gráfico 3.4.4).

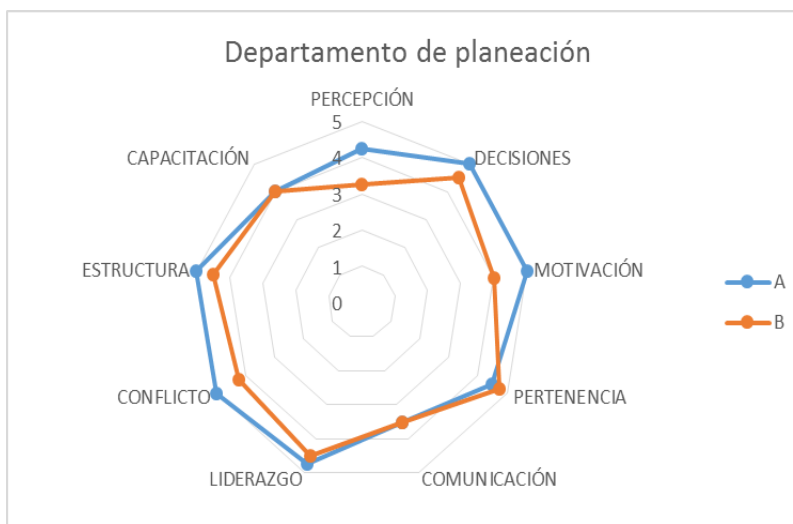


Gráfico 3.4.4 Comportamiento de variables del departamento de planeación

Por lo que se refiere al comportamiento de las variables de estudio del personal de producción de la empresa de modalidad de subcontratación y dependiente de la

razón social, en la gráfico 3.4.5 se muestra que las diferencias en puntos obtenidos son reducidas.

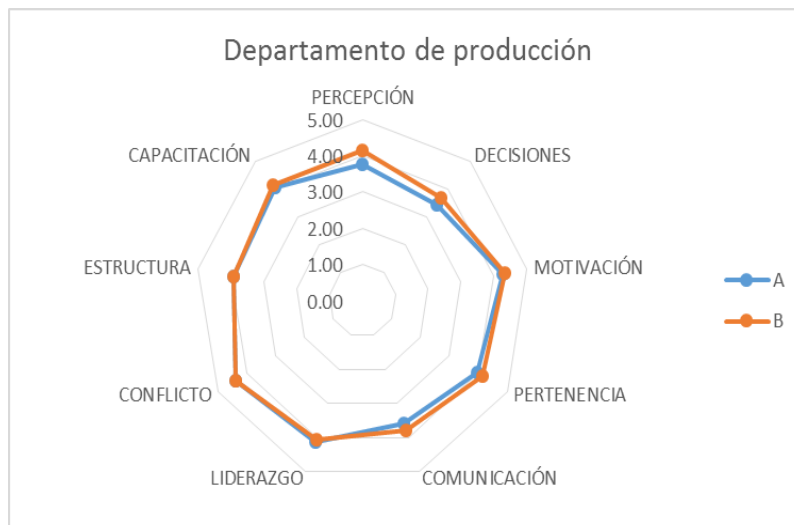


Gráfico 3.4.5 Comportamiento de variables del departamento de producción

En cuanto a la tendencia de las variables de estudio en el área de recursos humanos, se aprecia que en la unidad de análisis de modalidad dependiente de la razón social se alcanza valores más altos. Las variables pertenencia y la percepción son las que muestran mayor diferencia entre la empresa de subcontratación y dependiente de la razón social. En este tenor se identifica que el sentido de pertenencia en una empresa dependiente de la razón social es mayor ya que la estabilidad que puede proporcionar esta modalidad de contratación, tiene efectos positivos en los individuos. Cabe resaltar que de acuerdo a Hernández (2015), uno de los principales rubros (43%) que se subcontratan en México es el área de recursos humanos (ver gráfico 3.4.6).

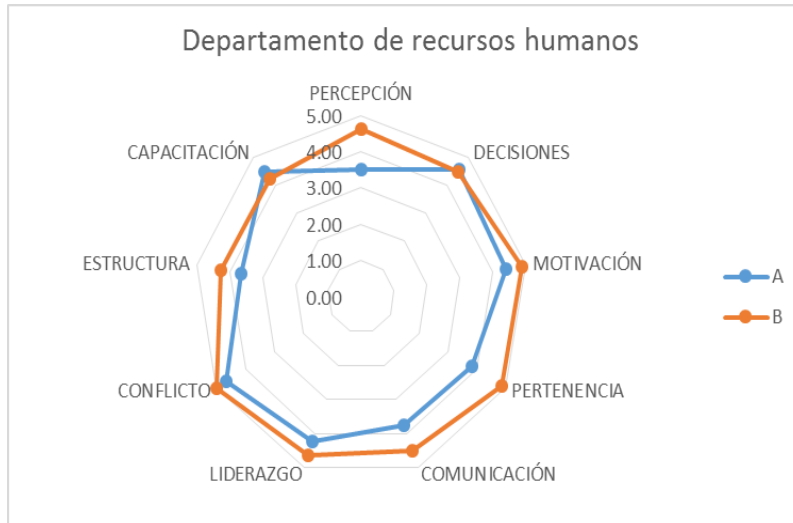


Gráfico 3.4.6 Comportamiento de variables del departamento de recursos humanos

Respecto a la inclinación de las variables del estudio en el departamento de seguridad e higiene, se ve en la gráfico 3.4.7 que los valores más altos se encuentran en la empresa dependiente de la razón social. En este sentido se concibe que la modalidad de subcontratación origina que las personas que se desempeñan en dicha área, aprecien a la percepción, capacitación, liderazgo y la estructura organizacional en aspectos regulares en comparación con la empresa dependiente de la razón social.

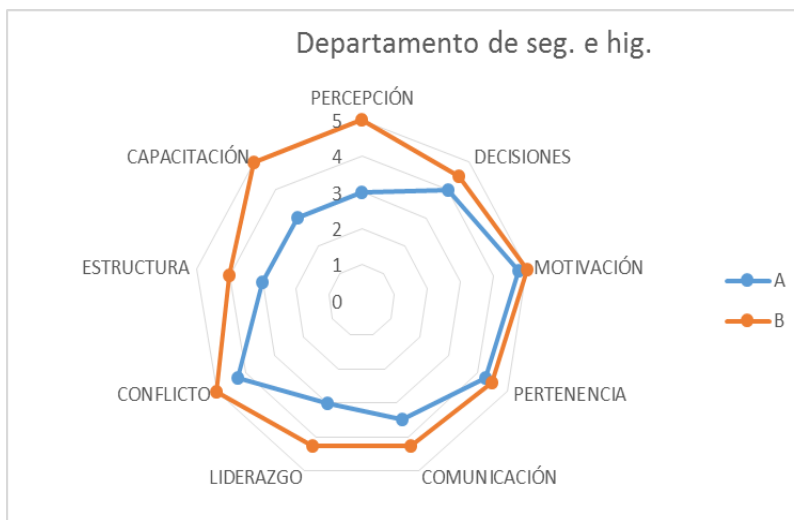


Gráfico 3.4.7 Comportamiento de variables del departamento de seguridad e higiene

3.5 Cuestionario CO2

A continuación se presentan el cuestionario CO2 el cual fue contestado por la persona encargada del área de Recursos Humanos de la empresa de modalidad de subcontratación y la dependiente de la razón social.

	Subcontratación	Dependiente de la razón social
PERFIL EMPRESARIAL		
Giro de la empresa	Textil	Metal-mecánica
Tamaño de la empresa	Chica	Chica
Número de empleados	137	58
Mercado que atiende	Nacional e internacional	Nacional y centro América
Tipo de inversión	Extranjera	Nacional
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		
Objetivos principales de la empresa	Sin respuesta	Realizar productos que satisfagan los requerimientos de los clientes.
¿Qué métodos utilizan para realizar las descripciones de los puestos de trabajo?	Entrevista	Entrevista
¿Existe una línea definida de autoridad y responsabilidad desde la dirección hasta el último de los subordinados?	Si	Si
¿La empresa subcontrata?	Si	No
¿Cuáles son los puestos que subcontrata?	Ayudante general, administrativos e ingenieros (mantenimiento)	N/A
¿Cuál es el índice de rotación de personal tiene?	Más del 3 %	Más del 3 %
PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO		
¿Realiza su empresa el DNC (Diagnóstico de necesidades de capacitación)?	No	Si
¿Cuenta el área o proceso de capacitación con un presupuesto autónomo para los procesos de desarrollo y capacitación?	Si	Si
¿Tiene la organización un modelo de indicadores que permita medir la efectividad e impacto de las acciones de capacitación?	No	No

¿Se tienen programas de formación con Instructor Interno?	No	Si		
¿En qué temas?	N/A	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo humano ▪ Producción ▪ Calidad ▪ SHPA 		
¿Se tienen programas de formación con Instructor Externo?	No	No		
¿En qué temas?	N/A	N/A		
¿Es importante la capacitación para su empresa?	Si	Si		
¿Cuáles son las evidencias?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exámenes orales, escritos y prácticos. ▪ Control de asistencia ▪ Controles internos 	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de asistencia • Cuestionarios de aprobación. • Fotos 		
PROCESO DE SELECCIÓN				
¿Cómo reclutan a las diferentes categorías de empleados?	Por medio de reclutamiento externo	Por medio de reclutamiento externo		
¿Cuál es el tiempo medio para cubrir un puesto?	7 días	Más de diez días		
¿Cuáles son los puestos más fáciles y más difíciles de cubrir?	Fáciles	Difíciles	Fáciles	Difíciles
	-Ayudante general (revisado) -Ingenieros de mantenimiento -Auxiliar de mantenimiento	-Ayudante general (producción) -Administrativos	-Operativos	-Fundición -Administrativos
¿Qué estrategias innovadoras ha utilizado para cubrir los puestos más difíciles?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perifoneo ▪ Ferias de empleo ▪ Cartera del servicio nacional de empleo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilizar el Facebook ▪ Volanteo 		
¿Qué políticas tienen en marcha respecto del reclutamiento interno y externo?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rango de edad: 18-40 años ▪ No contratar a personas que ya trabajaron en una empresa ubicada en el corredor III, a menos que exista autorización por parte de la persona encargada del área de R.H. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No contratar a personas que ya trabajaron en una empresa ubicada en el corredor III, a menos que exista autorización por parte de la persona encargada del área de R.H. 		
¿Qué métodos utilizan habitualmente para seleccionar las categorías de empleados clave?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicación de exámenes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uso de categorías dentro de cada área. 		

Del instrumento CO2 antes presentado se hace una comparación de cómo la empresa de modalidad de subcontratación y la empresa dependiente de la razón social, ejecutan su proceso de capacitación y desarrollo y el proceso de selección.

En este sentido en el apartado de capacitación y desarrollo, la empresa de modalidad de subcontratación no efectúa un diagnóstico de necesidades de capacitación del personal al que subcontrata.

Por otro lado la empresa dependiente de la razón social elabora un diagnóstico de necesidades de capacitación para el personal que tiene en su plantilla laboral.

Es importante mencionar que la empresa de modalidad de subcontratación y la dependiente de la razón social brindan capacitación al personal, no obstante ambas carecen de la existencia de un modelo de indicadores que les permita medir la efectividad e impacto de la capacitación.

En relación con la empresa dependiente de la razón social, debido a la estabilidad laboral que puede crear en el personal, existen programas para la formación de instructores internos.

En otro orden, por lo que respecta al proceso de selección existen ciertas similitudes entre la empresa "A" y "B", entre las que se mencionan a continuación: los puestos que son más difíciles de cubrir son para las áreas administrativas y para la actividad especializada de cada entidad económica, y los más fáciles se encuentran los puestos operarios.

CAPITULO IV. PROPUESTA

En esta sección se muestra un resumen de la información que se obtuvo en la presente investigación.

Empresa: **Modalidad de subcontratación**

Tabla 4.1 Puntaje obtenido en cada variable de la empresa de modalidad de subcontratación

Variable	Puntos máximos	Puntos obtenidos	Posición
Percepción	685	509	3
Toma individual de decisiones	685	483.50	2
Motivación	685	584.75	8
Sentido de pertenencia	685	540.75	5
Comunicación	685	479.75	1
Liderazgo	685	562	7
Nivel de conflicto	685	598.75	9
Estructura organizacional	685	536.50	4
Programas de capacitación y desarrollo	685	545.50	6

En lo que concierne a los resultados anteriores, se identifican las tres variables más críticas de la investigación en la unidad de análisis de modalidad de subcontratación, se destaca que el atributo más débil es la comunicación, el segundo plano lo ocupa la toma individual de decisiones y en tercera posición aparece la percepción.

Empresa: ***Dependiente de la razón social***

Tabla 4.2 Puntaje obtenido en cada variable de la empresa de modalidad dependiente de la razón social

Variable	Puntos máximos	Puntos obtenidos	Posición
Percepción	210	173.50	5
Toma individual de decisiones	210	160.75	1
Motivación	210	184.75	9
Sentido de pertenencia	210	175.5	6
Comunicación	210	162	2
Liderazgo	210	173.50	4
Nivel de conflicto	210	184.50	8
Estructura organizacional	210	168.50	3
Programas de capacitación y desarrollo	210	177.50	7

Por lo que se refiere a las deducciones que se alcanzaron en la empresa dependiente de la razón social, se consideran las tres variables que presentan mayor debilidad, la primera posición lo ocupa la toma individual de decisiones, en segundo lugar la comunicación y como tercera situación surge la estructura organizacional.

En resumen la variable comunicación y la toma individual de decisiones son las que coinciden como puntos críticos tanto en la empresa de modalidad de subcontratación como la dependiente de la razón social, al mismo tiempo surgen

dos variables que no concuerdan en ambas unidades de análisis, sin embargo obtuvieron puntos bajos en los resultados, entre estas se encuentran la percepción y la estructura organizacional.

A causa de la información que se obtuvo en esta investigación se propone un plan de motivación el cual tiene como finalidad optimizar la gestión del talento humano en la organización.

4.1 Plan de motivación

Tipo de estrategia	Acción	Finalidad	Responsable	Recursos	Inversión	Período
Formación	Elaborar un adecuado diagnóstico de necesidades de capacitación (Incluye a todos los puestos)	Proporcionar formación que permita el desarrollo eficaz de los individuos en la actividad encomendada dentro de la organización.	Gerente de recursos humanos y Jefes de áreas	Hojas blancas, tóner, lapiceros	\$2,000.00	Anual
	Incluir en el plan anual de capacitación, temas de desarrollo humano (Se contempla a 15 participantes)	Sensibilizar al recurso humano a través del uso de teorías que les ayude a mejorar sus relaciones con los integrantes de la empresa.	Gerente de recursos humanos y Jefes de áreas	Instructor certificado en temas de relaciones humanas	\$15,000.00	Anual
	Llevar a cabo pláticas de actualización para los trabajadores que tienen tiempo en la empresa (Para todos los colaboradores)	Mantener enterados a los trabajadores de información relacionada a la organización de la entidad económica.	Gerente de recursos humanos	Manuales, hojas, impresiones	\$2,000.00	Semestral

Tipo de estrategia	Acción	Finalidad	Responsable	Recursos	Inversión	Período
	Implementar plan de vida y carrera de los medios altos de la entidad económica	Lograr la permanencia del capital humano, por medio de los ascensos que den lugar las evaluaciones correspondientes.	Gerente de recursos humanos	Evaluaciones	\$500.00	Bimestral
Estímulos no económicos	Redactar notas de felicitación por buenas prácticas y excelente desempeño en el trabajo	Mostrar interés por el actuar de cada individuo que integra la empresa.	Gerente de recursos humanos y Jefes de áreas	Hojas blancas y tóner	\$500.00	Semestral
	Flexibilizar el horario del talento humano	Otorgar tiempo con la finalidad de dar importancia a la vida personal y profesional.	Gerente de recursos humanos y Jefes de áreas	Tiempo	\$500.00	Bimestral
Estímulos económicos	Entregar boletos de almuerzos a equipos de 10 personas que cumplen con su trabajo	Propiciar la competencia sana entre grupos de trabajadores.	Jefes de áreas	Boletos de comedor	\$700.00	Bimestral

Tipo de estrategia	Acción	Finalidad	Responsable	Recursos	Inversión	Período
	Donar entradas gratuitas a eventos que se presentan en la región donde se ubica la organización	Gratificar a los trabajadores por su excelente desempeño y servicio a la empresa.	Gerente de recursos humanos y Jefes de áreas	2 Entradas a los eventos, para el trabajador y un acompañante	\$2,000.00	Semestral
	Programar excursiones (Para 45 colaboradores)	Favorecer las relaciones interpersonales.	Gerente de recursos humanos	Transporte	\$20,000.00	Anual
	Conceder a los empleados inscripciones a gimnasios	Mejorar la condición física de los empleados.	Gerente de recursos humanos	10 Inscripciones en el gimnasio	\$5,000.00	Anual
	Establecer canales para optimizar el proceso de comunicación en la empresa	Colocar pantallas y pizarrones en lugares concurridos de la organización con información relevante.	Dirección general y Gerente de recursos humanos	2 Pantallas y 2 pizarrones para avisos	\$20,000.00	Anual una sola vez
	Gratificación por años servicios en la empresa (se contemplan a 10 personas)	Reconocer a las personas por los años que ha prestado sus servicios.	Gerente de recursos humanos	Diploma y apoyo económico de \$ 500.00	\$ 5,000.00	Anual

El plan de motivación se crea con el propósito de excluir los valores bajos de las cuatro variables críticas identificadas en la presente investigación: la toma individual de decisiones, la comunicación, la estructura organizacional y la percepción, donde se abarcan las dos modalidades de empresas en estudio la de subcontratación y la dependiente de la razón social.

La ejecución del mismo requiere una inversión monetaria inicial de \$86,200.00 tomando en cuenta la adquisición de 2 pantallas y 2 pizarrones, posteriormente la inversión será de \$ 66,200.00 al año, es importante tener presente que los beneficios de tener un personal motivado dentro de entidad económica, permite obtener mayores ganancias económicas así como bienestar en toda la organización.

Mediante el proceso de motivación las personas transitan de la necesidad a la motivación, al comportamiento y a la consecuencia, a la satisfacción o a la insatisfacción (Lussier y Achua, 2011).

CONCLUSIONES

En las empresas a nivel mundial el outsourcing es una de las decisiones administrativas que ha presentado gran fuerza, debido a que permite a las organizaciones proporcionar algunos servicios especializados que pueden realizar terceros, de esta manera se pretende que la compañía concentre sus esfuerzos en actividades principales del giro del negocio, originando que se otorgue mayor valor agregado a los clientes y productos a través de la agilidad y oportunidad en la conducción de procesos trasladados, así como a reducción de costos.

La subcontratación se debe ejecutar siempre y cuando la organización tenga la confianza de obtener el menor costo y maximización de los recursos.

El outsourcing se da en un ambiente de participación entre dos organizaciones con distintos objetivos y planteamientos estratégicos, si estos se unifican pueden compartir un mismo ideal, el servir al cliente y el obtener un mayor beneficio o utilidad.

Algunos de los beneficios potenciales de la subcontratación son la disminución de los costos, mayor flexibilidad y rapidez de respuesta, así como el uso de tecnología y materiales de última generación.

En otro orden, el estudio del comportamiento organizacional permite identificar qué características de los individuos influyen en el desarrollo de la empresa y viceversa, a fin de entender el comportamiento de los individuos en las dos modalidades de contrataciones en estudio.

La finalidad de la presente investigación fue conocer si existen diferencias en el comportamiento organizacional entre los trabajadores contratados en la modalidad de subcontratación y dependiente de la razón social, de acuerdo con la información que se obtuvo, se acepta la hipótesis alternativa 1 la cual textualmente dice que el personal de outsourcing tiene un comportamiento organizacional diferente al personal que tiene un puesto dentro de una empresa dependiente de una razón social.

En la presente tabla se muestra la calificación que se obtienen en cada variable del cuestionario CO1 donde se refleja los puntos faltantes para lograr la excelencia.

Variable	Resultado empresa de subcontratación	Puntos faltantes para lograr la excelencia (Puntaje máximo 685)	Resultado empresa dependiente de la razón social	Puntos faltantes para lograr la excelencia (Puntaje máximo 210)
Percepción	509	176	173.5	36.5
Toma individual de decisiones	483.5	201.5	160.75	49.25
Sentido de pertenencia	540.75	144.25	175.5	34.5
Comunicación	479.75	205.25	162	48
Liderazgo	562	123	173.5	36.5
Estructura organizacional	536.5	148.5	168.5	41.5

En cuanto a la información que se obtuvo se acepta la hipótesis alternativa 2 la cual expresa que el personal de outsourcing tiene un comportamiento organizacional diferente al personal que tiene el mismo puesto dentro de una empresa dependiente de una razón social.

Respecto a la comparación que se hizo por puestos entre la empresa de modalidad de subcontratación y la organización dependiente de la razón social, se expresa que el personal del área de administración, recursos humanos, mantenimiento y seguridad e higiene de la empresa dependiente de la razón social obtiene puntajes mayores en las variables del cuestionario CO1.

En el área de calidad el comportamiento es muy variado ya que mientras algunas variables obtienen buen puntaje en la empresa de subcontratación, otras alcanzan mayores puntos en la dependiente de la razón social.

En el departamento de producción se presenta una ligera diferencia en las variables, sin embargo es el área donde el comportamiento organizacional es similar.

Cabe resaltar que referente a los individuos que integran el departamento de planeación la modalidad de subcontratación obtiene mejor calificación en la mayoría de las variables de estudio.

En relación a las variables que son puntos críticos tanto en la empresa de modalidad de subcontratación y la unidad de análisis dependiente de la razón social se encuentran la comunicación y la toma individual de decisiones, además de que se identifican dos atributos de comportamiento organizacional débiles los cuales son percepción y la estructura organizacional.

En términos generales se expresa que el comportamiento organizacional obtiene mayores puntos en la empresa dependiente de la razón social que una de modalidad de subcontratación.

Se conformó un cuestionario de 40 preguntas con escalas de Likert, dicotómicas y abiertas, dicho instrumento fue aplicado en ambas unidades de análisis para la recolección de datos, el cual permitió que se identificaran las cuatro variables más críticas y estas se enlistan a continuación: la comunicación, toma individual de decisiones percepción y la estructura organizacional.

Se llevó a cabo un análisis correlacional para saber la asociación que existe entre las variables de motivación y pertenencia, por lo que se expresa que a mayor sentido de pertenencia del personal, es mayor la motivación en ambas modalidades de contratación. El resultado del estudio correlacional entre los atributos pertenencia y la estructura organizacional se puede enunciar lo siguiente, si el personal conoce el objetivo que persigue la organización, el modo en cómo se coordinan las actividades de su trabajo y el tipo de autoridad que existe en la entidad económica mayor es el grado de pertenencia que tiene el trabajador hacia la organización en ambas unidades de análisis.

Se propuso un plan de motivación con la finalidad de elevar las puntuaciones de las variables críticas que se identificaron, donde se le asignó una inversión monetaria para su ejecución.

En lo que concierne al cuestionario CO2 se hizo una comparación de los programas de capacitación y desarrollo así como del proceso de selección que ejecutan la empresa de subcontratación y la dependiente de la razón social, donde se puede concluir que la capacitación tiene un interés más profundo en la entidad económica dependiente de la razón social.

En el proceso de selección comparten algunas similitudes en la ejecución del mismo, se observó que independientemente del tipo de contratación se enfrentan a las mismas dificultades para cubrir puestos para las áreas administrativas y de especialización identificándose que los puestos más fáciles son los operativos.

REFERENCIAS

- Aguirre Alemán Ma. Guadalupe, S. B. (2013). *Análisis comparativo del clima organizacional en una Institución de Educación Superior del Estado de Veracruz*. México.
- Aldape, P. C. (2011). *Influencia del Tipo de Liderazgo en la Efectividad Total de la Supervisión ETS (Rotación, Ausentismo, Productividad y Calidad)*. México.
- Almanza M., A. E. (2015). *El outsourcing y la planeación fiscal en México*. México: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2015/1452/index.htm>. pp. 16-17, 20-21
- Anderson, D. R. (2008). *Estadística para administración y economía*. México: CENGAGE Learning.
- Añez Hernández Carmen, N. Y. (2012). *Subcontratación: relación laboral encubierta*. Venezuela.
- Arango, D. (2016). *Estado de la oferta de servicios de externalización y contratación externa en Latinoamérica*. Obtenido de <https://laudemeducation.files.wordpress.com/2013/06/diplomadocesa-laudemdianaarangomaterial.pdf>
- archivosociologico. (2012). *Análisis de correlación*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=sonEBK5-pnE&t=7s>
- Ballina, F. (2015). Ventajas competitivas de la flexibilidad numérica en micro, pequeñas y medianas empresas. *Revista latinoamericana*.
- Banco Mundial. (2014). *Doing Business, Entendiendo las regulaciones para las pequeñas y medianas empresas*. Obtenido de <http://www.doingbusiness.org/~media/WBG//DoingBusiness/Documents/Suernational-Reports/DB14-Mexico-spanish.pdf>
- Bustamante Salazar Alina Marcela, B. R. (2010). *La motivación de los trabajadores subcontratados. Una paradoja incesante*. Colombia.
- Cárdenas, A. &. (2011). *Modelo de intervención en Clima Organizacional*. Colombia.
- Carrasco, J. (2007). *Mid Market Manager de Diveo, México*. Obtenido de <http://netmediainfo/articulo-66-7334-1.html>

- Castillo, A. (2010). *Sentido de pertenencia. ¿Un valor contradictorio?* Obtenido de www.degerencia.com/articulo/sentido-de-pertenencia-un-valor-contradictorio
- Castillo, e. a. (2015). *Identificación de los factores que influyen en el sentido de pertenencia en la maestría en Ciencias de la Educación con Formación en Docencia e Investigación de la Universidad Valle del Grijalva*. México.
- Chiang M., M. M. (2010). *Compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con el Clima Organizacional: Un análisis de género y edad*. Chile.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: MC GRAW HILL. pp.66
- CRI online. (2015). *Outsourcing de servicios de China entra en etapa de desarrollo de la normalidad*. Obtenido de <http://espanol.cri.cn/782/2015/02/23/1s341662.htm>
- Dávalos, R. (2011). *El outsourcing como herramienta competitiva de la empresa*. Obtenido de <http://www.kpmg.com/MX/es/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/ArticulosOpinion/AO2011/03-2011-outsourcingcolaboracion>.
- Dean, M. (2010). *Estrategias sindicales ante el outsourcing en México*. Obtenido de <http://matteodean.blogspot.com/2007/04/outsourcing-en-mxico.html>
- Emilio, M. V. (2013). *El outsourcing en la legislación chilena*. Chile.
- Francisco, B. (2015). *Ventajas competitivas de la flexibilidad numérica en micro, pequeñas y medianas empresas del Distrito Federal*. México.
- Gamboa, U. &. (2009). *Clima organizacional: Discusión de diferentes enfoques teóricos*. Colombia.
- García Limon Liliana Maria Teresa, V. M. (2015). *Perspectivas de la gestión del capital humano en una empresa de Gas L.P.* México.
- Genesi M., N. R. (2011). *Comportamiento organizacional del talento humano en las Instituciones Educativas*. Venezuela.
- Gómez Roldan Ignacio, B. R. (2012). *Cultura organizacional: Aproximación sectorial en Bogotá*. Colombia.
- Guerra Aguila Lilia, G. T. (2015). *Evaluación del Desempeño en Empresas Manufactureras*. México.

- Hellriegel, D. S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: S.A. Ediciones Paraninfo.
- Hernández Sampieri Roberto, F. C. (2006). *Metodología de la investigación*. México: MC GRAW HILL. pp. 80-81,149,151,245,249
- Hernández, G. (2015). *Beneficios en costos del outsourcing* . Obtenido de <http://www.victoria147.com/outsourcing/>
- Hernández, M. A. (2007). Diagnóstico comportamiento organizacional el caso de la autoridad reguladora de los servicios públicos. Costa Rica.
- Herrera, G. (2011). *Outsourcing la nueva forma de relación laboral*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2015/1452/conclusiones.htm>
- INEGI, I. N. (2014). Personal ocupado. México.
- Kast Fremont E., R. J. (2005). *Administración en las organizaciones*. México: MC GRAW- HILL.
- López, M. (2004). Cultura Nacional y Administración. México.
- Lussier, R. A. (2011). *Liderazgo Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: CENGAGE Learning.
- Miarta Capaul, F. C. (2014). *Doing Business en México 2014 Entendiendo las regulaciones para las pequeñas y medianas empresas*. México: Doing Business Sunmational the Worl Bank.
- Montaño, N. M. (2009). Descripción de algunos comportamientos de los trabajadores de EMCALI- SEDE administrativa- que evidencia sentido de pertenencia hacia la organización. Santiago de Cali.
- Morales. (2002). ARISTOS: Diccionario de la lengua española. Barcelona, España: S.A. Editorial Roman Supera.
- Morgado, V. E. (2013). El otsourcing en la legislación chilena. *Revista Latinoamericana*.
- Nájera Romero Manuel, V. M. (2012). *Estrategias del comportamiento para minimizar la resistencia al cambio: MiPyme de corte y confección*. Tlaxcala, México.
- Ortega, D. J. (2011). *Filipinas, tierra del outsourcing*. Obtenido de <http://worldwtrade.blogspot.mx/2012/07/filipinas-tierra-del-outsourcing.html>

- Outsource Professional Services. (2016). *Por que la India*. Obtenido de http://www.outsourceprofessionalservices.com/sp/india_outsourcing.htm
- Pasten, R. C. (2011). *Las prácticas compartidas de administración del talento humano y su relación con el contexto organizacional en las PYMES del Estado de Tlaxcala*. Tlaxcala, México.
- Patrón C. R. M., P. C. (2014). *Clima organizacional para promover el cambio y la innovación en la PyME restaurantera Latinoamericana ubicada en México*. México.
- Peña Aparicio Roberto, M. R. (2013). *Medición del clima organizacional de una empresa del sector público en el estado de Tlaxcala*. México.
- Peña Ramos Selene, S. C. (2014). *Clima organizacional en Docentes universitarios*. México.
- Poblete, L. (2013). *Subcontratados por el Estado. Trabajadores autónomos de la administración pública argentina (2002-2007)*. Argentina.
- Ramírez, G. y. (2014). *Razones y riesgos del outsourcing de sistemas de información en las grandes empresas españolas*. España.
- Robbins Stephen P., J. T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: PEARSON. pp. 10,33,139,175,348,385,484,519
- Rodríguez Reyes Tomasa, G. R. (2015). *La gestión empresarial del capital humano y su relación con la*. México.
- Romero, D. (2010). *Dimensión grupal El comportamiento organizacional*. Colombia.
- Schermerhorn Jhon R., H. J. (2005). *Comportamiento Organizacional*. México: LIMUSA WILEY.
- Schneider, B. (2004). *La herramienta de gestión que revoluciono el mundo de los negocios*. Obtenido de <http://www.norma.com>
- Varela, A. J. (2012). *Subcontratación y Flexibilidad en la industria Colombiana*. Colombia.
- Welch & corner. (1988). *Quantitative methods for public administration*:. Chicago: Dorsey Press.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario CO1

Cuestionario Comportamiento Organizacional

El presente cuestionario tiene como finalidad obtener datos que servirán para desarrollar el estudio de tesis Comportamiento Organizacional del personal de outsourcing y personal dependiente de una razón social que se desempeña en empresas manufactureras en el Estado de Tlaxcala. La información que se obtenga, será manejada con toda la confidencialidad y se utilizará únicamente para fines de la investigación.

1ª PARTE: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Lea cuidadosamente y responda cada pregunta antes de responder, deberá elegir aquella que mejor describe la frecuencia en que se comporta. Señale con una (X) la que mejor describe su comportamiento predominante de acuerdo a la pregunta formulada.

		Nunca (1)	Casi Nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)
1	Por lo que he notado los niveles superiores, se interesan en lo que pienso acerca de las condiciones de trabajo					
2	La cantidad de trabajo que tengo que realizar es justa					
3	Los beneficios adicionales de la empresa, son competitivos con respecto a otras empresas en el mercado					
4	Existe compañerismo en mi grupo para sacar adelante el trabajo.					
5	Si tengo una buena idea es enviada a los niveles superiores para tomarla en cuenta					
6	Mi jefe está en disposición de que exprese mis ideas de cómo deben hacerse las cosas					
7	Se brinda la oportunidad de innovar para hacer las cosas en forma diferente, asumiendo la responsabilidad necesaria					
8	Tomo decisiones relacionadas con mi puesto de trabajo					
9	Siento una gran satisfacción por el trabajo que realizo					
10	Disfruto el trabajo que hago					
11	Se me motiva para experimentar nuevas maneras de hacer las cosas					
12	Si hago bien mi trabajo, siento seguridad y estabilidad en el puesto					
13	Las oportunidades de crecimiento me animan a permanecer en la empresa					

Lea cuidadosamente y responda cada pregunta antes de responder, deberá elegir aquella que mejor describe la frecuencia en que se comporta. Señale con una (X) la que mejor describe su comportamiento predominante de acuerdo a la pregunta formulada.

		Nunca (1)	Casi Nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)
14	Tendré oportunidades de crecimiento si me quedo en esta empresa					
15	Estoy orgulloso (a) de lo que hago dentro de la empresa					
16	Me quedaría en la empresa si me ofrecen un trabajo similar en otra organización con el mismo salario					
17	Recibo información periódicamente con respecto al desempeño de mi trabajo					
18	Cuando se llevan a cabo cambios en los procedimientos de mi trabajo, se me informa el motivo					
19	Me informan qué resultados se esperan del trabajo que me han asignado					
20	Tengo temor para reportar errores, las faltas o los problemas en el trabajo					
21	Mi jefe conoce sobre mi trabajo y el de mis compañeros para orientarnos en los problemas que se presentan					
22	La supervisión que recibo, me orienta y me facilita cumplir con mi trabajo					
23	Mi jefe hace un buen papel al organizar y programar el trabajo de su grupo					
24	Las actividades que desempeño en mi trabajo son planeadas con anticipación					
25	Hay respeto en el balance entre vida personal- familiar y profesional					
26	Comparado con otros grupos que conozco dentro de la empresa, me siento bien en mi grupo de trabajo					
27	En mi departamento existe un ambiente de compañerismo					
28	Me siento apoyado (a), identificado (a) y aceptado (a) en mi equipo de trabajo					
29	Conozco bien la estructura organizacional de la empresa					
30	Conozco bien las normas de calidad establecidas los procedimientos que debo seguir en mi trabajo					
31	La capacitación que he recibido me ha ayudado a mejorar en mi trabajo					
32	Después de capacitarme reviso con mi supervisor lo que aprendí.					

2ª PARTE: DATOS GENERALES

33. ¿Tiene hijos?:

Si

No

34. Estado civil:

a) Soltero (a)	c) Divorciado/separado (a)	e) Unión libre
b) Casado (a)	d) Madre soltera	f) Viudo (a)

35. Edad:

36. Sexo:

Mujer

Hombre

37. ¿A qué departamento pertenece dentro de la empresa?

38. ¿Qué puesto tiene dentro de la empresa?

39. Antigüedad dentro de la empresa:

40. Ahora seleccione de la lista el rango que corresponde a su sueldo mensual:

a) \$ 499.00 - \$ 1,999.00	c) \$ 4,000.00 - \$ 7,999.00	e) \$ 16,000.00 - \$ 31, 999.00
b) \$ 2,000.00 - \$ 3,999.00	d) \$ 8,000.00 - \$ 15,999.00	f) \$ 32, 000.00 - o más

Gracias por el tiempo y la información que has proporcionado para este trabajo con fines académicos.

Anexo 2. Cuestionario CO2

Cuestionario Comportamiento Organizacional Dirigido a la persona encargada del área de Recursos Humanos

El presente cuestionario tiene como finalidad obtener datos que servirán para desarrollar el estudio de tesis Comportamiento organizacional del personal de outsourcing y personal dependiente de una razón social que se desempeña en empresas manufactureras en el Estado de Tlaxcala. La información que se obtenga, será manejada con toda la confidencialidad y se utilizará únicamente para fines de la investigación.

Instrucciones: Lea cuidadosamente las siguientes preguntas y por favor conteste.

1ª PARTE: PERFIL EMPRESARIAL

Giro de la empresa _____

Tamaño de la empresa _____

Número de empleados _____

Mercado que atiende _____

La inversión es nacional o extranjero _____

2ª PARTE: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1. ¿Cuáles son los objetivos principales de su empresa?

2. ¿Qué métodos utilizan para realizar las descripciones de los puestos de trabajo?

a) Cuestionario b) Entrevista c) Observación directa del trabajador d) otra
3. ¿Existe una línea definida de autoridad y responsabilidad desde la dirección hasta el último de los subordinados?

a) Si b) No
4. ¿La empresa subcontrata?

a) Si b) No

5. ¿Cuáles son los puestos que subcontrata?

6. ¿Cuál es el índice de rotación de personal tiene?

a) .5 al 1%

b) 1.5 al 2 %

c) 2.5 al 3%

d) Más de 3%

3ª PARTE: PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

7. ¿Realiza su empresa el DNC (Diagnóstico de necesidades de capacitación)?

a)

Si

b) No

8. ¿Cuenta el área o proceso de capacitación con un presupuesto autónomo para los procesos de desarrollo y capacitación?

a)

Si

b) No

9. ¿Tiene la organización un modelo de indicadores que permita medir la efectividad e impacto de las acciones de capacitación?

a)

Si

b) No

10. ¿Se tienen programas de formación con Instructor Interno?

a)

Si

b) No

11. ¿En qué temas?

12. ¿Se tienen programas de formación con Instructor Externo?

a)

Si

b) No

13. ¿En qué temas?

14. ¿Es importante la capacitación para su empresa?

a)

Si

b) No

15. ¿Cuáles son las evidencias?

4ª PARTE: PROCESO DE SELECCIÓN

16. ¿Cómo reclutan a las diferentes categorías de empleados?

17. ¿Cuál es el tiempo medio para cubrir un puesto?

Tres días

b) Siete días

c) Diez días

d) Más de diez días

18. ¿Cuáles son los puestos más fáciles y más difíciles de cubrir?

Puestos fáciles de cubrir

Puestos más difíciles de cubrir

19. ¿Qué estrategias innovadoras ha utilizado para cubrir los puestos más difíciles?

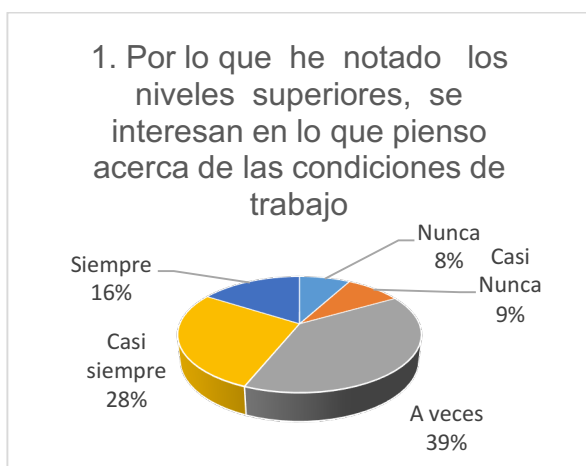
20. ¿Qué políticas tienen en marcha respecto del reclutamiento interno y externo?

21. ¿Qué métodos utilizan habitualmente para seleccionar las categorías de empleados clave?

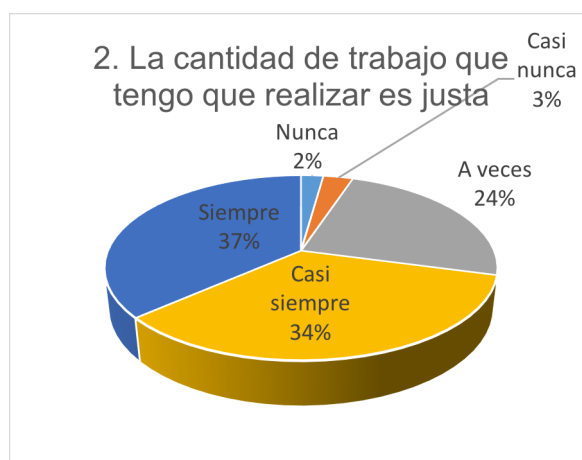
Gracias por el tiempo y la información que ha proporcionado para este trabajo con fines académico.

Anexo 3. Representación gráfica empresa “A”

En esta sección se encuentran las gráficas de cada pregunta, mostrándose los resultados de lo que perciben los colaboradores de la empresa “A”.



Gráfica 4. Interés por las condiciones de trabajo



Gráfica 5. Cantidad de trabajo justo

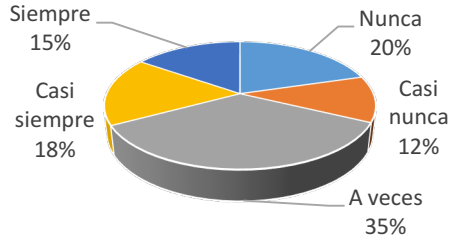


Gráfica 6. Beneficios adicionales competitivos



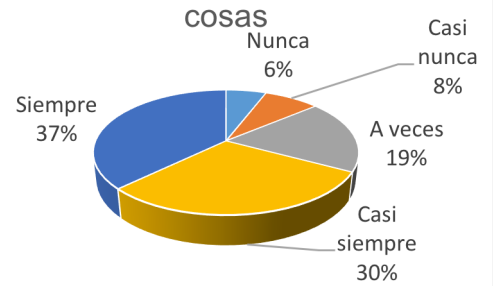
Gráfica 7. Compañerismo en el grupo de trabajo

5. Si tengo una buena idea es enviada a los niveles superiores para tomarla en cuenta



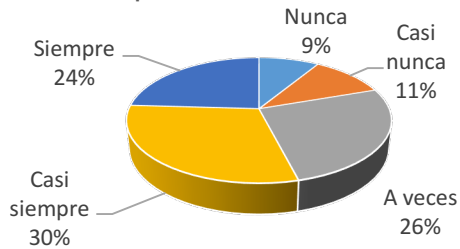
Gráfica 8. Buenas ideas tomadas en cuenta

6. Mi jefe está en disposición de que exprese mis ideas de cómo deben hacerse las cosas



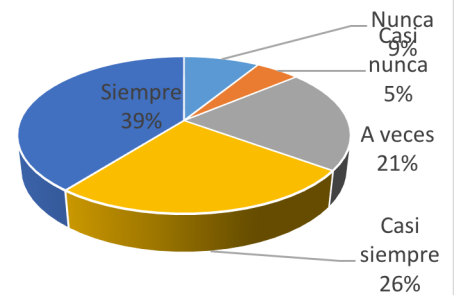
Gráfica 9. Expresar ideas al Jefe

7. Se brinda la oportunidad de innovar para hacer las cosas en forma diferente, asumiendo la responsabilidad necesaria



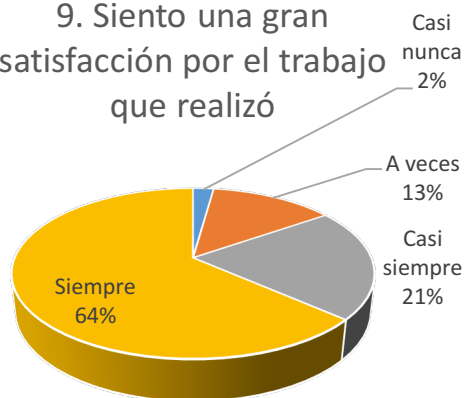
Gráfica 10. Oportunidad de innovar

8. Tomo decisiones relacionadas con mi puesto de trabajo



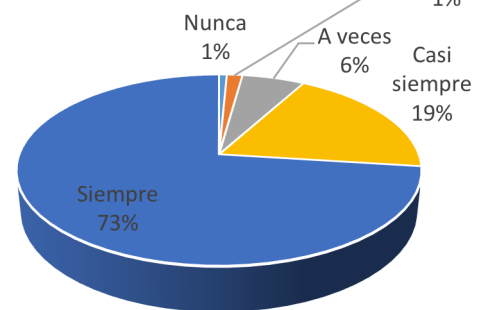
Gráfica 11. Expresar ideas al Jefe

9. Siento una gran satisfacción por el trabajo que realizó



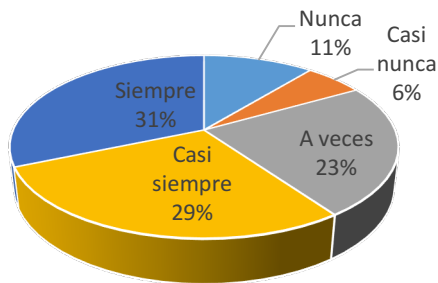
Gráfica 12. Satisfacción por el trabajo

10. Disfruto el trabajo que hago



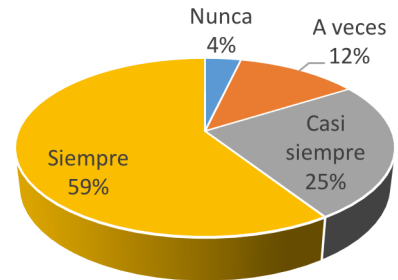
Gráfica 13. Disfruto el trabajo que hago

11. Se me motiva para experimentar nuevas maneras de hacer las cosas



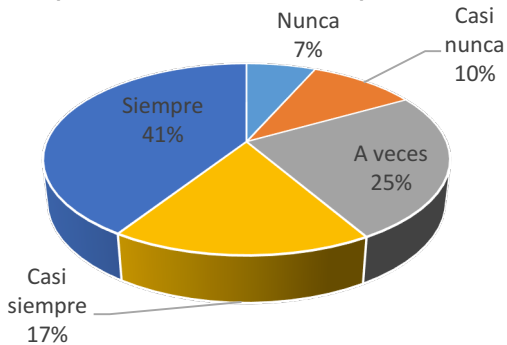
Gráfica 14. Motivación para experimentar formas de hacer las cosas

12. Si hago bien mi trabajo, siento seguridad y estabilidad en el puesto



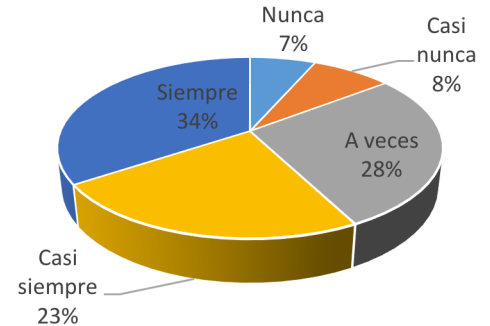
Gráfica 15. Siento seguridad y estabilidad en el puesto

13. Las oportunidades de crecimiento me animan a permanecer en la empresa



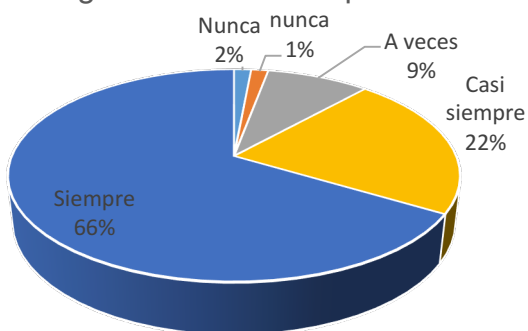
Gráfica 16. Permanecer en la empresa

14. Tendré oportunidades de crecimiento si me quedo en esta empresa



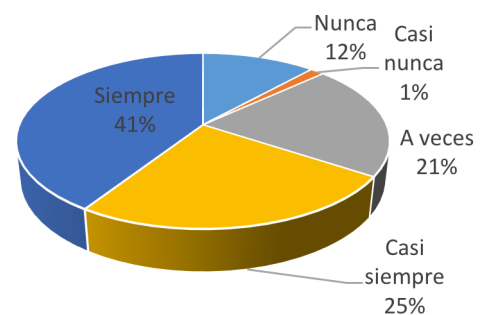
Gráfica 17. Oportunidades de crecimiento

15. Estoy orgulloso (a) de lo que hago dentro de la empresa



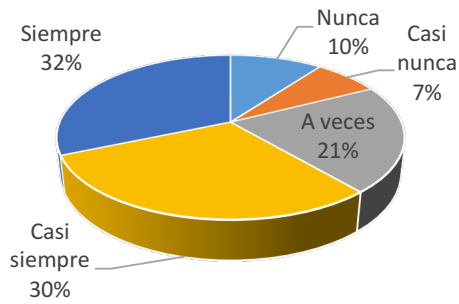
Gráfica 18. Orgullo por el trabajo realizado

16. Me quedaría en la empresa si me ofrecen un trabajo similar en otra organización con el mismo salario



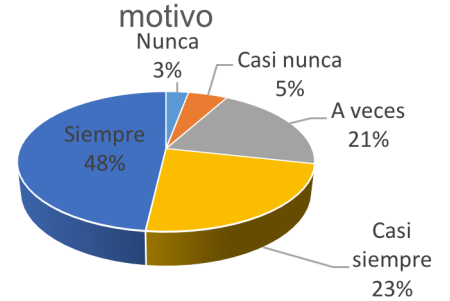
Gráfica 19. Lealtad hacia la empresa

17. Recibo información periódicamente con respecto al desempeño de mi trabajo



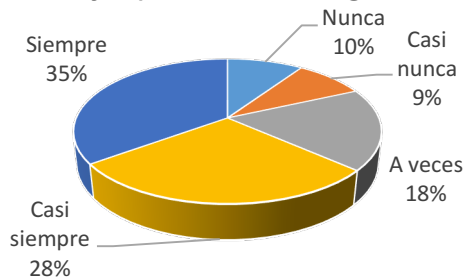
Gráfica 20. Información de mi desempeño

18. Cuando se llevan a cabo cambios en los procedimientos de mi trabajo, se me informa el motivo



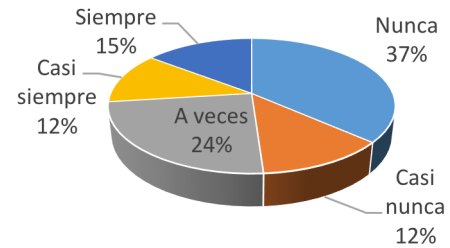
Gráfica 21. Información de cambios en los procedimientos

19. Me informan qué resultados se esperan del trabajo que me han asignado



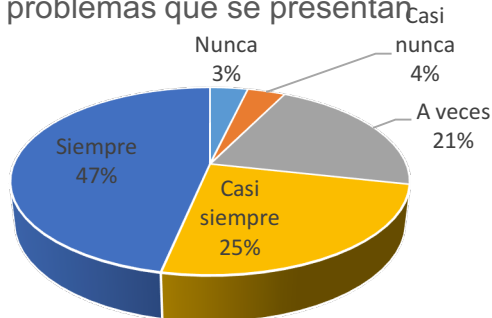
Gráfica 22. Información de mi desempeño

20. Tengo temor para reportar errores, las faltas o los problemas en el trabajo



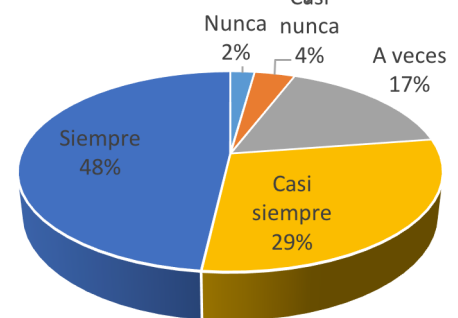
Gráfica 23. Temor de información a los jefes

21. Mi jefe conoce sobre mi trabajo y el de mis compañeros para orientarnos en los problemas que se presentan



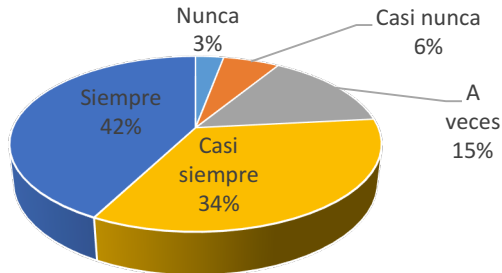
Gráfica 24. Buena orientación del jefe

22. La supervisión que recibo, me orienta y me facilita cumplir con mi trabajo



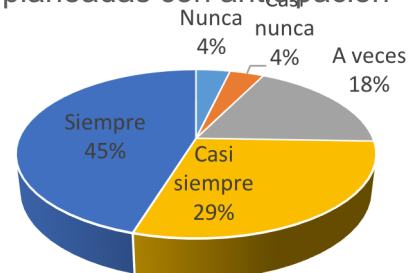
Gráfica 25. La supervisión orienta al trabajador

23. Mi jefe hace un buen papel al organizar y programar el trabajo de su grupo



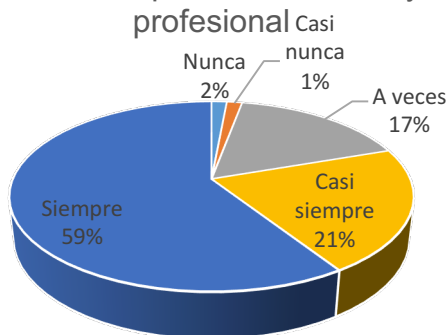
Gráfica 26. El jefe organiza el trabajo

24. Las actividades que desempeño en mi trabajo son planeadas con anticipación



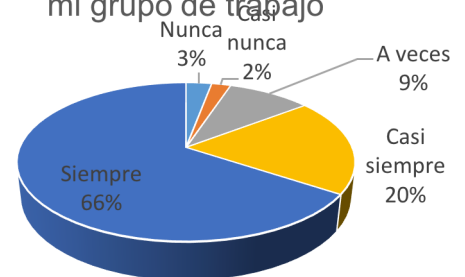
Gráfica 27. La supervisión orienta al trabajador

25. Hay respeto en el balance entre vida personal- familiar y profesional



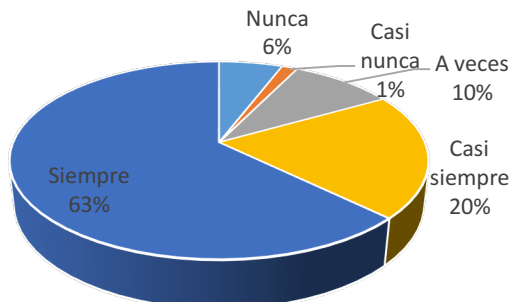
Gráfica 28. Respeto de la vida personal

26. Comparado con otros grupos que conozco dentro de la empresa, me siento bien en mi grupo de trabajo



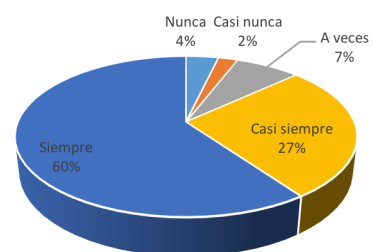
Gráfica 29. Aceptación del grupo de trabajo

27. En mi departamento existe un ambiente de compañerismo



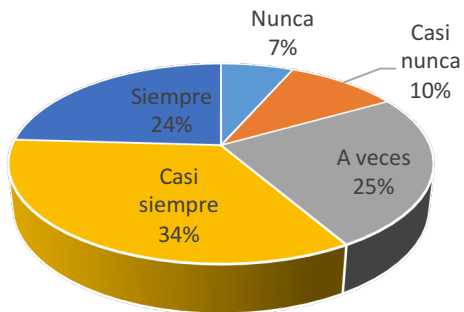
Gráfica 30. Compañerismo en los departamentos

28. Me siento apoyado (a), identificado (a) y aceptado (a) en mi equipo de trabajo



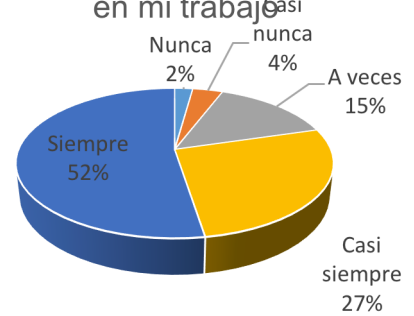
Gráfica 31. Aceptación en equipos de trabajo

29. Conozco bien la estructura organizacional de la empresa



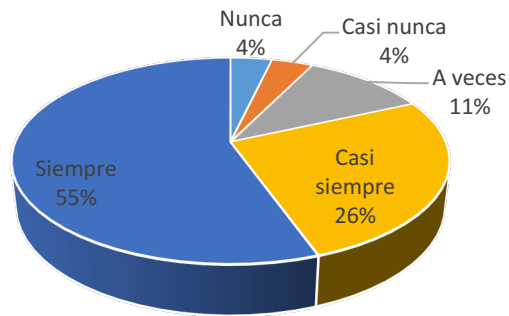
Gráfica 32. Conocimiento del organigrama

30. Conozco bien las normas de calidad establecidas por los procedimientos que debo seguir en mi trabajo



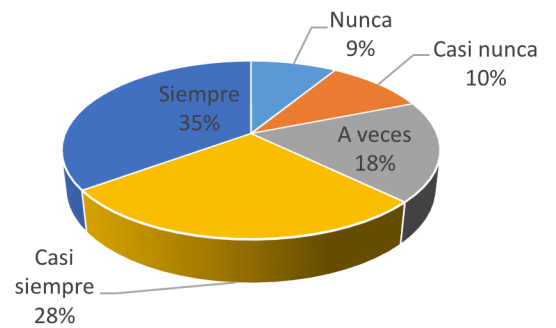
Gráfica 33. Conocimiento de las normas de calidad

31. La capacitación que he recibido me ha ayudado a mejorar en mi trabajo



Gráfica 34. Capacitación

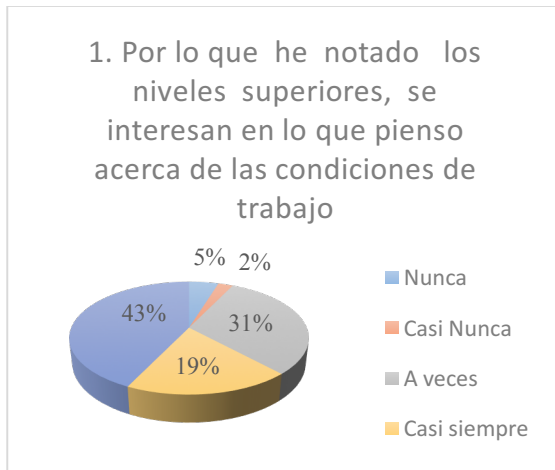
32. Después de capacitarme revisé con mi supervisor lo que aprendí



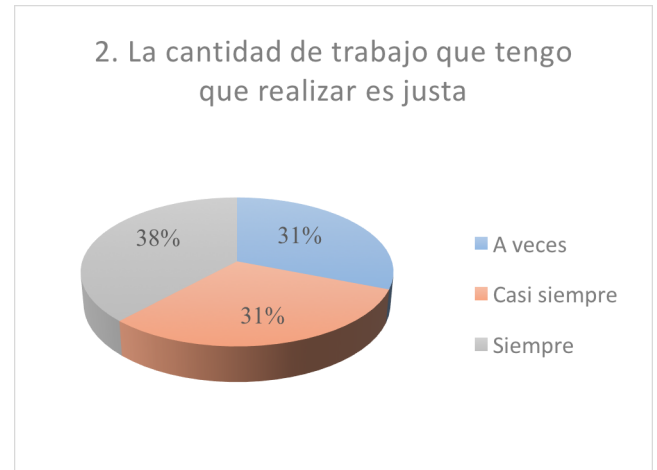
Gráfica 35. Evaluación de la capacitación

Anexo 4. Representación gráfica empresa “B”

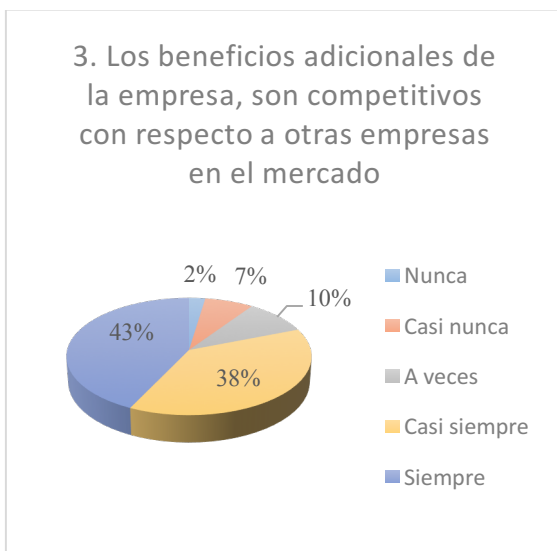
En esta sección se encuentran las gráficas de cada pregunta, mostrándose los resultados de lo que perciben todos los colaboradores de la empresa “B”, que contestaron el instrumento.



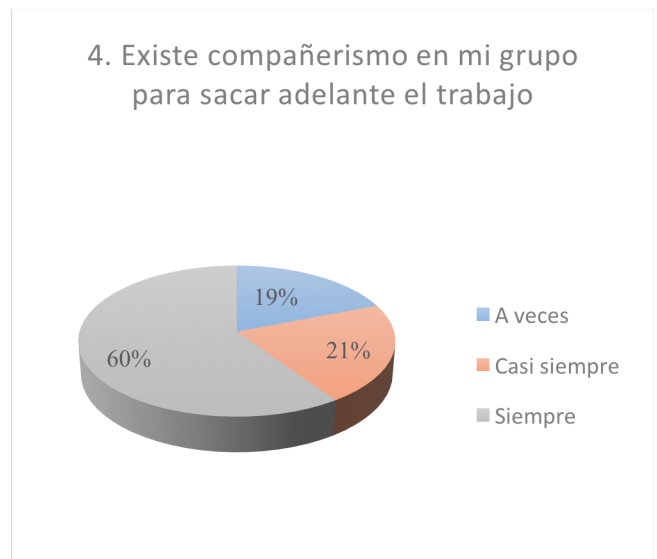
Gráfica 4. Interés por las condiciones de trabajo



Gráfica 5. Cantidad de trabajo justo

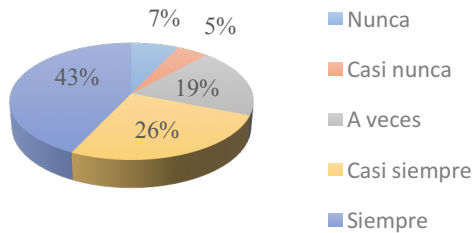


Gráfica 6. Beneficios adicionales competitivos



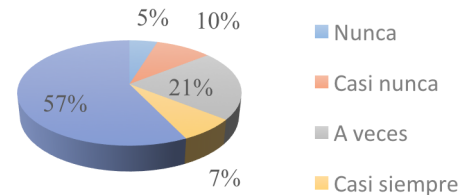
Gráfica 7. Compañerismo en el grupo de trabajo

5. Si tengo una buena idea es enviada a los niveles superiores para tomarla en cuenta



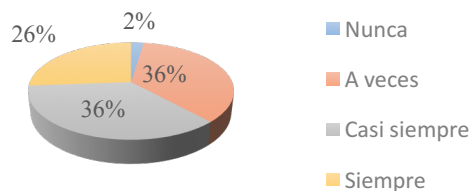
Gráfica 8. Buenas ideas tomadas en cuenta

6. Mi jefe está en disposición de que exprese mis ideas de cómo deben hacerse las cosas



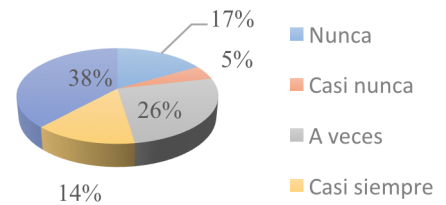
Gráfica 9. Expresar ideas al Jefe

7. Se brinda la oportunidad de innovar para hacer las cosas en forma diferente, asumiendo la responsabilidad necesaria



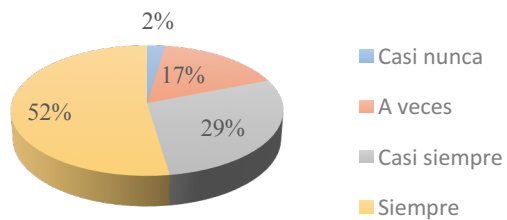
Gráfica 10. Oportunidad de innovar

8. Tomo decisiones relacionadas con mi puesto de trabajo



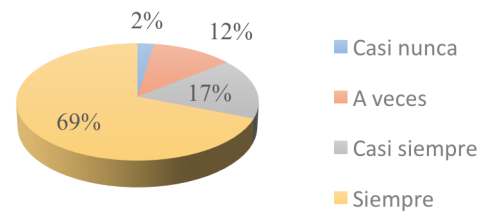
Gráfica 11. Expresar ideas al Jefe

9. Siento una gran satisfacción por el trabajo que realizo



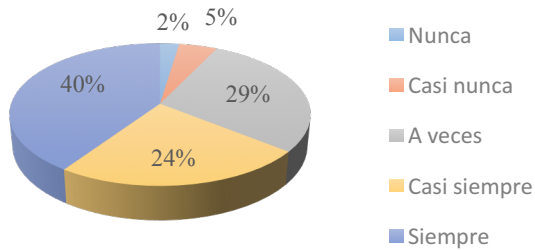
Gráfica 12. Satisfacción por el trabajo

10. Disfruto el trabajo que hago



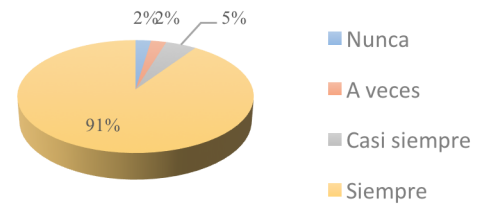
Gráfica 13. Disfruto el trabajo que hago

11. Se me motiva para experimentar nuevas maneras de hacer las cosas



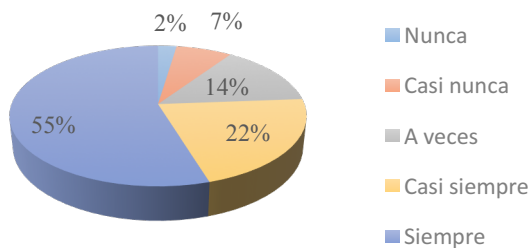
Gráfica 14. Motivación para experimentar formas de hacer las cosas

12. Si hago bien mi trabajo, siento seguridad y estabilidad en el puesto



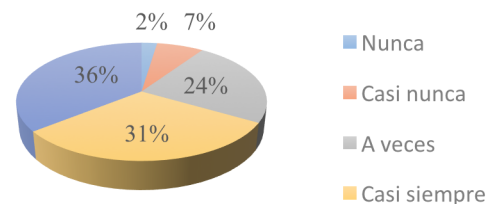
Gráfica 15. Siento seguridad y estabilidad en el puesto

13. Las oportunidades de crecimiento me animan a permanecer en la empresa



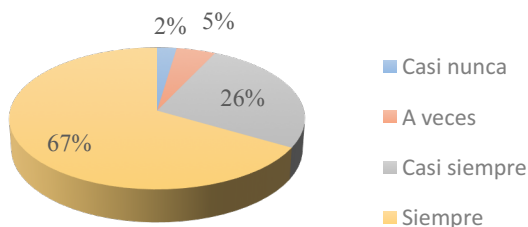
Gráfica 16. Permanecer en la empresa

14. Tendré oportunidades de crecimiento si me quedo en esta empresa



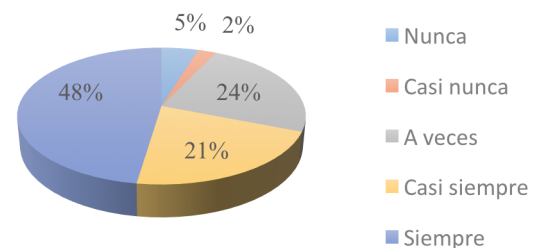
Gráfica 17. Oportunidades de crecimiento

15. Estoy orgulloso (a) de lo que hago dentro de la empresa



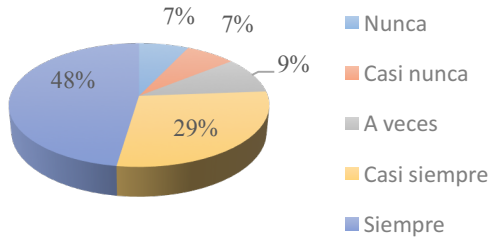
Gráfica 18. Orgullo por el trabajo realizado

16. Me quedaría en la empresa si me ofrecen un trabajo similar en otra organización con el mismo salario



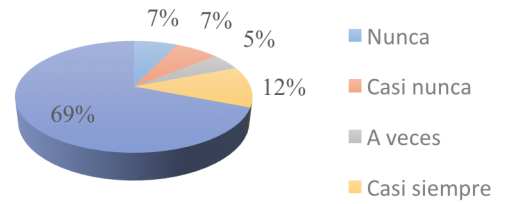
Gráfica 19. Lealtad hacia la empresa

17. Recibo información periódicamente con respecto al desempeño de mi trabajo



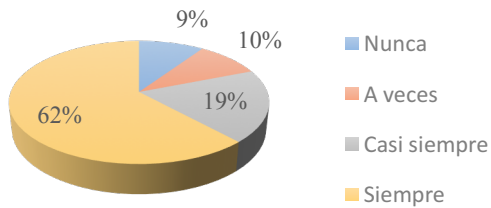
Gráfica 20. Información de mi desempeño

18. Cuando se llevan a cabo cambios en los procedimientos de mi trabajo, se me informa el motivo



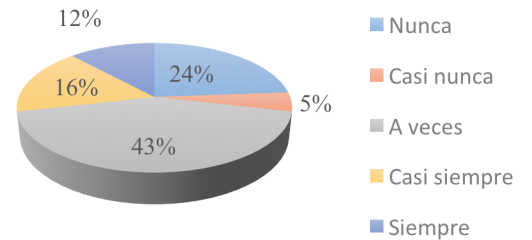
Gráfica 21. Información de cambios en los procedimientos

19. Me informan qué resultados se esperan del trabajo que me han asignado



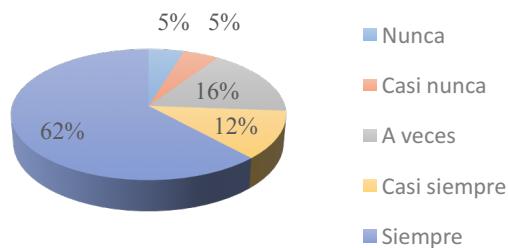
Gráfica 22. Información de mi desempeño

20. Tengo temor para reportar errores, las faltas o los problemas en el trabajo



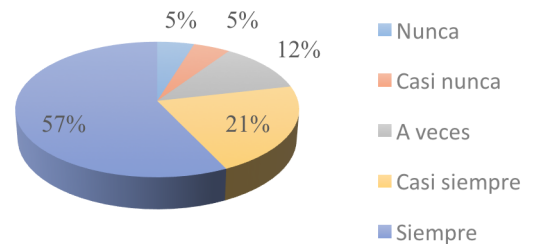
Gráfica 23. Temor de información a los jefes

21. Mi jefe conoce sobre mi trabajo y el de mis compañeros para orientarnos en los problemas que se presentan

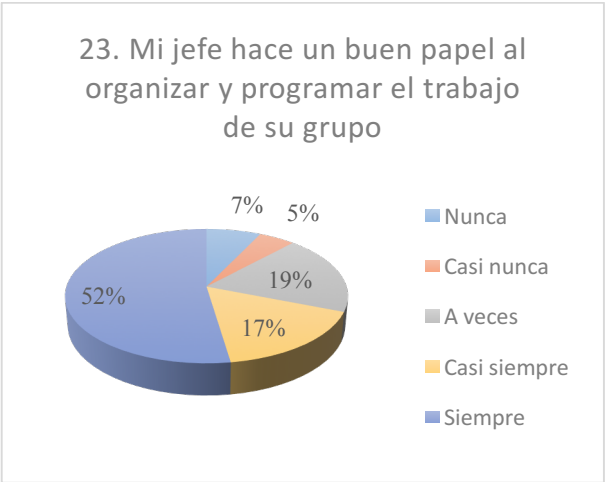


Gráfica 24. Buena orientación del Jefe

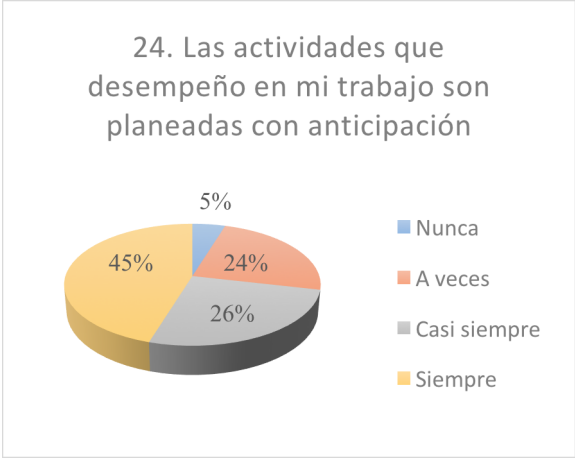
22. La supervisión que recibo, me orienta y me facilita cumplir con mi trabajo



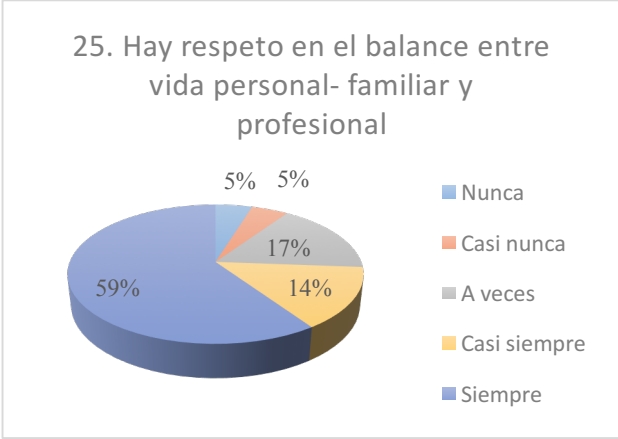
Gráfica 25. La supervisión orienta al trabajador



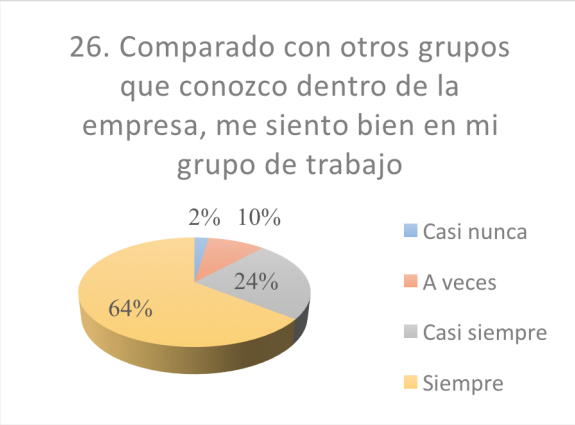
Gráfica 26. El jefe organiza el trabajo



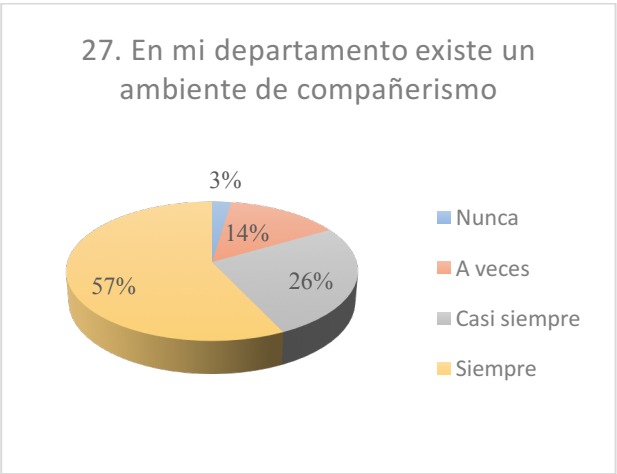
Gráfica 27. La supervisión orienta al trabajador



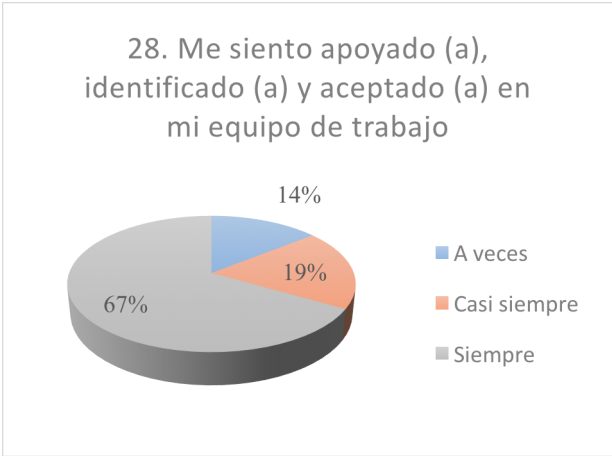
Gráfica 28. Respeto de la vida personal



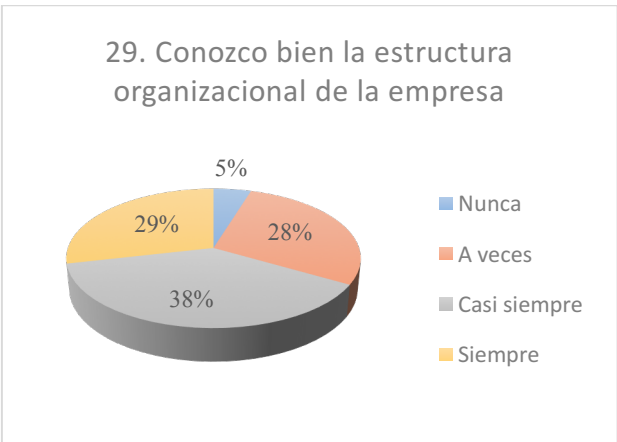
Gráfica 29. Aceptación del grupo de trabajo



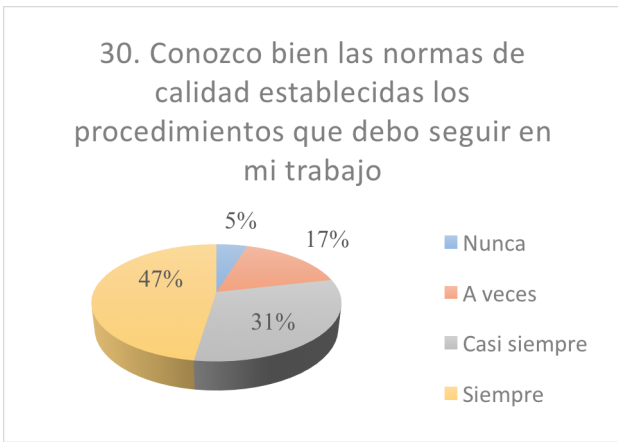
Gráfica 30. Compañerismo en los departamentos



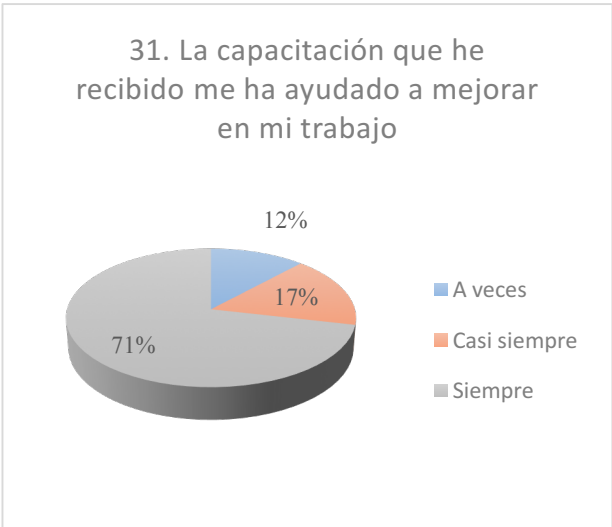
Gráfica 31. Aceptación en equipos de trabajo



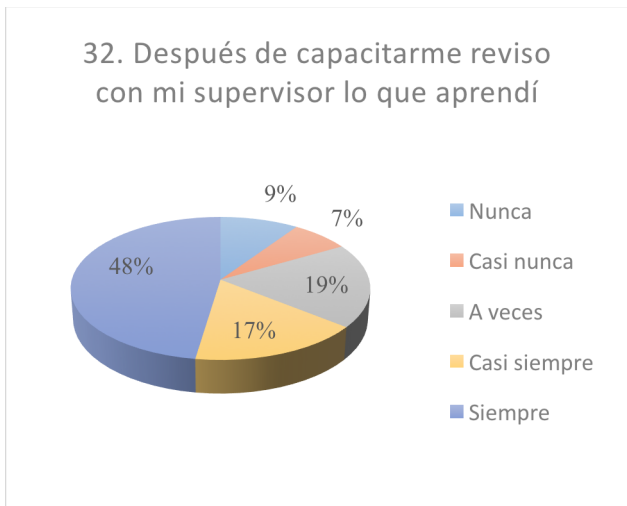
Gráfica 32. Conocimiento del organigrama



Gráfica 33. Conocimiento de las normas de calidad



Gráfica 34. Capacitación



Gráfica 35. Evaluación de la capacitación