

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

**FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA
Y ADMINISTRACION**

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



OUTSOURCING:

**NIVELES DE UTILIZACION Y, SATISFACCION DE
LAS EMPRESAS REGION MONTANAS**

T E S I S

Que para optar por el Grado de
MAESTRIA EN CONTADURIA PUBLICA

PRESENTA:

HILDA MARGARITA JASSO ARRAMBIDE

OCTUBRE DE 1998

UNIVERSITY OF MICHIGAN

TM
Z7164
.C8
FCPYA
1998
J3

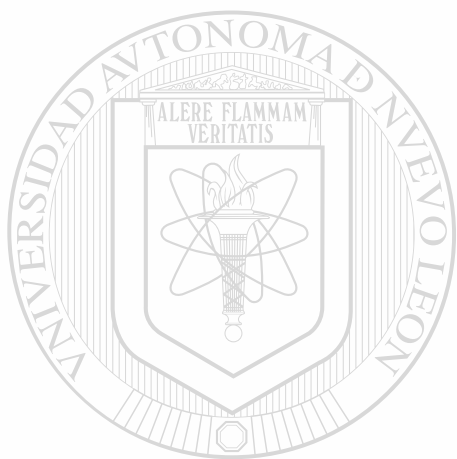
ANÁLISIS ACCION DE

CONTAMINACION

APPROXIMATELY



1020124515



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

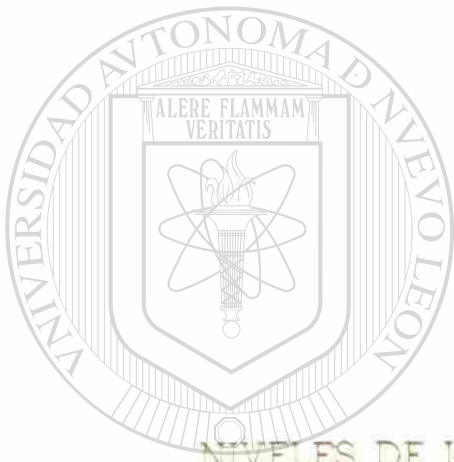


DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA
Y ADMINISTRACION

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



OUTSOURCING

NIVELES DE UTILIZACION Y SATISFACCION DE
LAS EMPRESAS REGION MONTANAS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEÓN

®

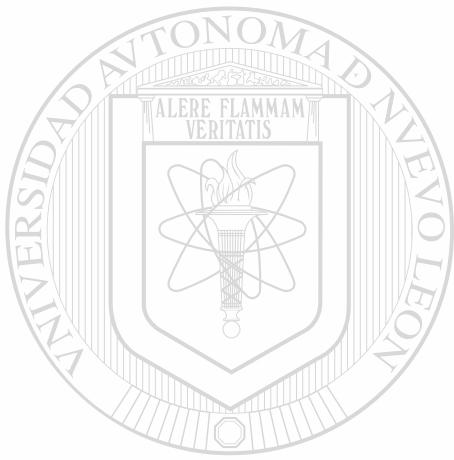
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Que para optar por el Grado de
MAESTRIA EN CONTADURIA PUBLICA

PRESENTA:

HILDA MARGARITA LASSO ARRAMBIDE

OCTUBRE DE 1998



UANL

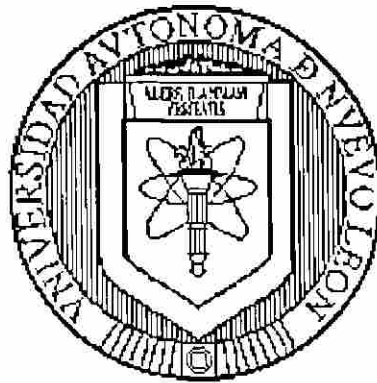
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



FONDO
TESIS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



OUTSOURCING :

**NIVELES DE UTILIZACIÓN Y SATISFACCIÓN DE LAS EMPRESAS
REGIOMONTANAS**

T E S I S

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS
Que para optar por el Grado de
MAESTRÍA EN CONTADURÍA PÚBLICA

P R E S E N T A

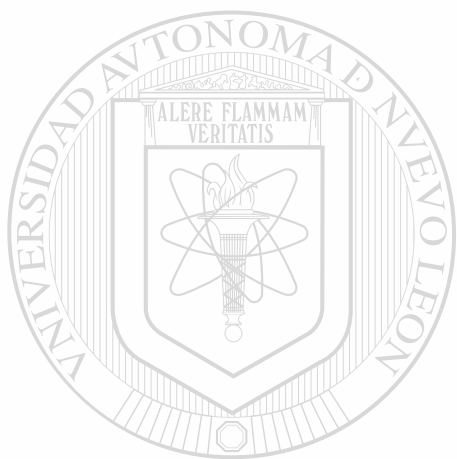
HILDA MARGARITA JASSO ARRAMBIDE

OCTUBRE DE 1998

OCTUBRE DE 1998

TM
Z+164
.CB
FCA
1998
::

0132-51560

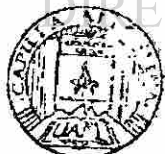


UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



**FONDO
TESIS**

DEDICATORIA

A Dios, a quien le debo todo lo que soy, por haberme dado la fuerza y la salud para seguir adelante.

A mi esposo Refugio de Jesús Fernández Martínez, de manera muy especial con toda mi admiración y amor, por su gran comprensión y apoyo al haberme permitido compartir su tiempo y espacio con mis inquietudes y anhelos profesionales.

A mis hijos Ricardo y Rubén, quienes son el regalo más maravilloso que Dios me dió, a ellos entrego mi trabajo, como una prueba más de mi amor.

A mi madre Sara Arrambide Vda. de Jasso, le doy las gracias por la educación que me brindó y porque ha sido y continuará siendo la base de mi vida, por todo su amor y apoyo incondicional.

A la memoria inolvidable de mi padre Ricardo Jasso González (Q.E.P.D.), quien siempre quiso lo mejor para su familia.

A mis hermanas Ana Silvia y Sara Elizabeth, por su infinito amor.

A mis tías las Profesoras Silvia y Ma. Elvia Jasso González, quienes son parte esencial de mi formación.

AGRADECIMIENTOS

El proceso de elaboración de este trabajo ha sido arduo y representa un gran esfuerzo, por el tiempo y la dedicación que ha requerido. Desde el principio recibí apoyos muy importantes, de tal manera que su culminación no hubiese sido posible sin la comunión y ayuda de personas a quienes quiero reconocer patentizándoles mi agradecimiento:

Quiero resaltar el apoyo invaluable que recibí del Lic. Benigno Benavides Martínez, por su gran entrega y dedicación que aunados a su experiencia profesional orientaron y enriquecieron este estudio.

Me es grato así mismo reconocer las valiosas aportaciones recibidas del C.P. Teófilo González González, Coordinador de la Maestría en Contaduría de la Facultad de Contaduría Pública y Administración de la U.A.N.L., en materia de selección final del tema de la tesis y recomendaciones para el desarrollo de la misma, además de su importante papel como "Asesor Principal".

De igual manera, quiero agradecer al Dr. Manuel Barragán Codina por su orientación académica para el desarrollo de la presente tesis.

Agradezco al Lic. Fernando Gutiérrez Peón por sus enseñanzas en materia del tema estudiado en este trabajo, por sus indicaciones y sugerencias siempre profesionales para mejorar esta tesis.

También es importante reconocer el gran apoyo otorgado por la Rectoría de la Universidad Autónoma de Nuevo León, ya que a través de ella se obtuvieron los recursos financieros necesarios.

Quiero patentizar, de manera muy especial a la C.P. Norma Trujillo Benavides que de manera tan amable y desinteresada me cedió parte de su tiempo para lograr la culminación de este tan anhelado proyecto.

Gracias a todos y cada uno de los entrevistados, los cuales formaron la parte medular de este trabajo y que de manera tan amable me cedieron su tiempo.

Finalmente quiero agradecer, de manera muy especial, mi profunda admiración al C.P. y M.A. José Magdiel Martínez Fernández, Director de la División de Postgrado de la Facultad de Contaduría Pública y Administración de la U.A.N.L. por su ayuda y su interés en la culminación de esta investigación.

OUTSOURCING:

NIVELES DE UTILIZACIÓN Y SATISFACCIÓN DE LAS EMPRESAS REGIOMONTANAS



Aprobación de la Tesis:

A handwritten signature in black ink, appearing to be "C. G. S.", written over a horizontal line.

Asesor de la Tesis

A handwritten signature in black ink, appearing to be "J. B. S.", written over a horizontal line.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

A handwritten signature in black ink, appearing to be "J. B. S.", written over a horizontal line.

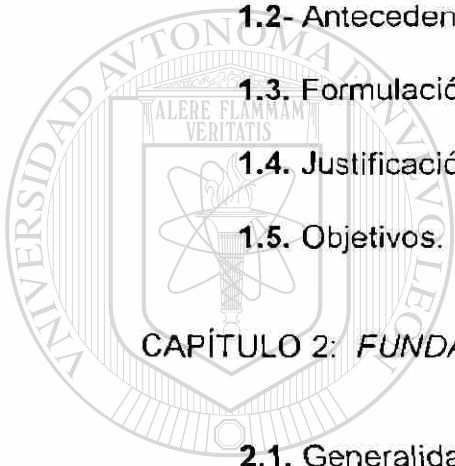
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

A handwritten signature in black ink, appearing to be "J. B. S.", written over a horizontal line.

Secretario de la División de Postgrado

TABLA DE CONTENIDO

	Página
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: <i>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</i>	
1.1- El Outsourcing en la competencia actual	4
1.2- Antecedentes del Outsourcing en Monterrey	6
1.3. Formulación del problema.	10
1.4. Justificación del estudio.	12
1.5. Objetivos.	13
CAPÍTULO 2: <i>FUNDAMENTOS DEL OUTSOURCING</i>	
2.1. Generalidades.	15
2.2. Antecedentes.	16
2.2.1 Conceptuales	16
2.2.2 Históricos	17
2.2.3 Antecedentes del entorno	19
2.2.3.1. Fuerzas impulsoras	20
2.2.3.2. Impacto en las empresas	21
2.2.3.3. Nuevo escenario de negocio	23
2.3. El porqué del Outsourcing.	26
2.4. Condiciones para la aplicación del Outsourcing.	27
2.5. Características del Outsourcing.	28



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

	Página
2.6. Principales razones para contratar el Outsourcing.	29
2.7. Arranque del proceso.	30
2.8. Ventajas del Outsourcing.	32
2.9. Desventajas del Outsourcing.	35
2.10. Tipos de Outsourcing.	38
2.11. Causas que justifican la terminación del Outsourcing.	39

CAPÍTULO 3: ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Población.	40
3.2. Muestra.	41
3.3. Diseño de la investigación e hipótesis.	42
3.4. Definición y operacionalización de variables.	44
3.5. Instrumentos.	50
3.6. Aplicación.	51
3.7. Prueba estadística.	52

CAPÍTULO 4: RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO.

4.1. Descripción.	53
4.1.1. Cambio.	54
4.1.2. Productividad.	63
4.1.3. Entorno.	72
4.2. Centralidad y Desviación.	80

Página

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INFORMACIÓN RESULTANTE

5.1. Población y muestra.	84
5.1.1. Puesto del informante.	85
5.1.2. Ramo de la empresa	86
5.1.3. Clasificación de la empresa.	86
5.2. Utilización de la herramienta.	87
5.2.1. Utilización del Outsourcing y razones de su aplicación	87
5.2.2. Departamentos en los que se aplica.	88
5.2.3. Razones de su aceptación y uso.	90
5.2.4. Medida en la que se aplica.	91
5.3. Factores de motivación.	92
5.3.1. Acceso a nuevos mercados	94
5.3.2. Proceso de globalización	98
5.3.3. Aplicación de nuevas tecnologías.	100
5.3.4. Fuerte competencia.	102
5.3.5. Disminución de costos	104
5.3.6. Incremento de la calidad del producto.	106
5.3.7. Incremento del valor agregado del producto.	107
5.3.8. Disminuir y compartir riesgos.	109
5.3.9. No involucrarse en problemas laborales.	111
5.3.10. Excederse en compromisos con trabajadores propios.	113
5.3.11. Otros factores	115

	Página
5.4. Factores de satisfacción.	115
5.4.1. Acceso a nuevas tecnologías.	117
5.4.2. Intervención de personal capacitado y experto.	119
5.4.3. Eliminación de costos por entrenamiento y educación.	121
5.4.4. Aprovechamiento del capital intelectual.	123
5.4.5. Minimización de riesgos en procesos primordiales.	125
5.4.6. Incremento en flujo de caja.	127
5.4.7. Decisiones en la alta gerencia.	129
5.4.8. Mayor disponibilidad de capital de inversión	131
5.4.9. Reducción y control de costos de operación	132
5.4.10. Integración de operaciones (contraloría, facturación, nómina y cuentas por pagar).	134
5.4.11. Administración del cambio.	137
5.4.12. Soluciones innovadoras.	138
5.4.13. Identificación de fortalezas.	140
5.5 Correlación de PEARSON.	142
CONCLUSIONES.	147
BIBLIOGRAFÍA	153
ANEXOS.	156

LISTA DE CUADROS

	Página
CUADRO 1 Cambio en estructura organizacional	55
CUADRO 2 Reestructuración organizacional	56
CUADRO 3 Renovación de paradigmas organizativos	57
CUADRO 4 Resistencia al cambio como obstáculo a la competitividad	58
CUADRO 5 Control directo sobre activos y recursos	59
<hr/>	
CUADRO 6 Megatendencias en paradigmas y estructuras	60
CUADRO 7 Aprovechamiento del capital intelectual	61
CUADRO 8 Necesidad de manejo de herramientas gerenciales y administrativas	63
CUADRO 9 Aprovechamiento de fortalezas	64
CUADRO 10 Favorecimiento de rentabilidad por servicios externos	65

	Página
CUADRO 11 Factores críticos de éxito	66
CUADRO 12 Traslado de operaciones no críticas	68
CUADRO 13 Dirigir recursos a proyectos de rentabilidad	69
CUADRO 14 Integración de operaciones	70
CUADRO 15 Globalización y competencia	72
CUADRO 16 Tamaño de la empresa	73
CUADRO 17 Selección de elementos y operaciones	74
CUADRO 18 Clase mundial	75
CUADRO 19 Servicios externos más eficientes	77
CUADRO 20 Atención a operaciones de su competencia	78
CUADRO 21 Empresa por ramo	80
CUADRO 22 Medias por ramo	81

	Página
CUADRO 23 Puesto del informante	85
CUADRO 24 Ramo de la empresa	86
CUADRO 25 Clasificación de la empresa	86
CUADRO 26 Utilización del outsourcing	87
CUADRO 27 Departamentos en los que se utiliza el outsourcing	89
CUADRO 28 Razones de utilización del outsourcing	90
CUADRO 29 Nivel de utilización del outsourcing	91
CUADRO 30 Acceso a nuevos mercados	94
CUADRO 31 Tabla para χ^2 : Acceso a nuevos mercados y nivel de utilización	96
CUADRO 32 Proceso de globalización	98
CUADRO 33 Tabla para χ^2 : Proceso de globalización y nivel de dependencia	99
CUADRO 34 Aplicación de nuevas tecnologías	100

CUADRO 35

Tabla para χ^2 : Aplicación de nuevas tecnologías y nivel de dependencia 101

CUADRO 36

Fuerte competencia 102

CUADRO 37

Tabla para χ^2 : Fuerte competencia y nivel de utilización 103

CUADRO 38

Disminución de costos 104

CUADRO 39

Tabla para χ^2 : Disminución de costos y nivel de dependencia. 105

CUADRO 40

Incremento de la calidad del producto 106

CUADRO 41

Tabla para χ^2 : Incremento en la calidad del producto y nivel de utilización. 107

CUADRO 42

Incremento del valor agregado del producto 108

CUADRO 43

Tabla para χ^2 : Incremento del valor agregado del producto y nivel de dependencia. 108

CUADRO 44

Disminuir y compartir riesgos 110

CUADRO 45

Tabla para χ^2 : Disminuir y compartir riesgos y nivel de dependencia 110

	Página
CUADRO 46 No involucrarse en problemas laborales	111
CUADRO 47 Tabla para χ^2 : No involucrarse en problemas laborales y nivel de dependencia	112
CUADRO 48 No excederse en compromisos con trabajadores propios	113
CUADRO 49 Tabla para χ^2 : No excederse en compromisos con trabajadores propios y nivel de utilización.	114
CUADRO 50 Acceso a nuevas tecnologías	117
CUADRO 51 Tabla para χ^2 : Acceso a nuevas tecnologías y nivel de utilización.	118
<hr/>	
CUADRO 52 Intervención del personal capacitado y experto	119
CUADRO 53 Tabla para χ^2 : Intervención del personal capacitado y experto y nivel de dependencia.	120
CUADRO 54 Eliminación de costos por entrenamiento y educación	121
CUADRO 55 Tabla para χ^2 : Eliminación de costos por entrenamiento y educación y nivel de dependencia.	122

	Página
CUADRO 56 Aprovechamiento del capital intelectual	123
CUADRO 57 Tabla para χ^2 : Aprovechamiento del capital intelectual y nivel de dependencia.	124
CUADRO 58 Minimización de riesgos en procesos primordiales	125
CUADRO 59 Tabla para χ^2 : Minimización de riesgos en procesos primordiales y nivel de dependencia.	126
CUADRO 60 Incremento en el flujo de caja	127
CUADRO 61 Tabla para χ^2 : Incremento en el flujo de caja y nivel de dependencia.	128
CUADRO 62 Decisiones en la alta gerencia	129
CUADRO 63 Tabla para χ^2 : Decisiones en la alta gerencia y nivel de dependencia.	130
CUADRO 64 Mayor disponibilidad de capital de inversión	131
CUADRO 65 Tabla para χ^2 : Mayor disponibilidad de capital de inversión y nivel de dependencia.	132
CUADRO 66 Reducción de costos de operación	133

	Página
CUADRO 67 Tabla para χ^2 : Reducción de Control de costos de operación y nivel de dependencia.	133
CUADRO 68 Integración de operaciones	135
CUADRO 69 Tabla para χ^2 : Integración de operaciones y nivel de dependencia.	135
CUADRO 70 Administración del cambio	137
CUADRO 71 Tabla para χ^2 : Administración del cambio y nivel de dependencia.	138
CUADRO 72 Soluciones innovadoras	139
CUADRO 73 Tabla para χ^2 : Soluciones innovadoras y nivel de dependencia.	139
CUADRO 74 Identificación de fortalezas	140
CUADRO 75 Tabla para χ^2 : Identificación de fortalezas y nivel de dependencia.	141

LISTA DE GRÁFICAS

	Página
GRÁFICA N° 1 Cambio en estructura organizacional	55
GRÁFICA N° 2 Reestructuración organizacional	56
GRÁFICA N° 3 Renovación de paradigmas organizativos	57
GRÁFICA N° 4 Resistencia al cambio como obstáculo a la competitividad	58
GRÁFICA N° 5 Control directo sobre activos y recursos	60
GRÁFICA N° 6 Megatendencias en paradigmas y estructuras	61
<hr/>	
GRÁFICA N° 7 Aprovechamiento del capital intelectual	62
GRÁFICA N° 8 Necesidad de manejo de herramientas gerenciales y administrativas	64
GRÁFICA N° 9 Aprovechamiento de fortalezas	65
GRÁFICA N° 10 Favorecimiento de rentabilidad por servicios externos	66

	Página
GRÁFICA N° 11 Factores críticos de éxito	67
GRÁFICA N° 12 Traslado de operaciones no críticas	68
GRÁFICA N° 13 Dirigir recursos a proyectos de rentabilidad	70
GRÁFICA N° 14 Integración de operaciones	71
GRÁFICA N° 15 Globalización y competencia	73
GRÁFICA N° 16 Tamaño de la empresa	74
GRÁFICA N° 17 Selección de elementos y operaciones	75
GRÁFICA N° 18 Clase mundial	76
GRÁFICA N° 19 Servicios externos más eficientes	78
GRÁFICA N° 20 Atención a operaciones de su competencia	79

INTRODUCCION

En la actualidad, las organizaciones se han visto envueltas en un mundo cada vez más dinámico, en el que la tendencia hacia la globalización y la agudización de la competencia marcan los nuevos escenarios. La ciencia administrativa ha venido desarrollando herramientas que hacen factible la competencia entre las empresas, ya sean nacionales o extranjeras.

La herramienta administrativa Outsourcing ya se ha significado, para los empresarios regiomontanos, como una importante alternativa que les permite

obtener ciertas ventajas competitivas frente a los nuevos retos. Si bien esta herramienta no es algo completamente nuevo en nuestro medio, ni tampoco implica una radical transformación de las formas de practicar la administración, sí ha permitido alcanzar ciertas ventajas como lo son el disminuir costos y bajar la carga laboral, centrarse en los procesos críticos de cada empresa, acceder al capital intelectual y a las nuevas tecnologías, lo cual resulta notoriamente relevante para el empresariado, dadas las condiciones actuales del mercado.

El propósito de esta investigación se centra en establecer las relaciones entre los niveles de utilización del Outsourcing con la motivación de los empresarios para usarlo y el nivel de satisfacción que encontraron.

La presente tesis está organizada en cinco capítulos, los cuales se describen a continuación:

En el capítulo I se plantea el problema del Outsourcing en el aspecto del conocimiento que acerca de él tienen los empresarios regiomontanos, para pasar posteriormente a replantear el problema en términos de motivación y satisfacción de las expectativas. En este mismo capítulo se justifica su estudio para el caso regiomontano y se formulan los objetivos de la investigación.

En el siguiente capítulo se analizan los fundamentos teóricos que explican el Outsourcing dentro de la teoría administrativa y su inserción en el mundo actual, al mismo tiempo que se estudian las condiciones que debe cumplir para su óptimo aprovechamiento, así como también las ventajas y las posibles desventajas que puede acarrear su aplicación.

Los aspectos metodológicos ocupan el capítulo III destacando las formas en que se definió la población, el tipo de muestra, la hipótesis que condujo a estructurar como correlacional esta investigación, así como la definición,

operacionalización de variables, las escalas, índices y otros instrumentos de investigación.

Los resultados de la investigación son el producto de la aplicación de tres instrumentos: uno el grado y los departamentos en que se utilizaba, dos para determinar el conocimiento acerca del Outsourcing, y otro para correlacionar los motivadores que orientaron a su uso con los satisfactores alcanzados al estarlo efectivamente aplicando. Los resultados se presentan en el capítulo IV.

Esos resultados prosiguen en el capítulo V pero utilizando las pruebas estadísticas de χ^2 y r de Pearson con el propósito de establecer relaciones entre variables y aceptar o rechazar las hipótesis formuladas.

Finalmente aparecen las conclusiones a las que fue posible llegar y la bibliografía consultada y citada.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Como todas las investigaciones, ésta puede continuar hacia otros puntos o aspectos del mismo problema, pudiendo encontrar valiosos conocimientos que permitan mejorar la productividad de las empresas, pero debido al planteamiento inicialmente establecido se tiene que dar por terminada.

CAPÍTULO 1

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 El Outsourcing en la Competencia Actual

El futuro de México depende de gran medida de la capacidad para transformar las empresas actuales en Organizaciones más flexibles y competitivas debido a las exigencias que plantea el proceso de globalización económica y los cambios constantes en el contexto mundial, que obliga a las empresas a la búsqueda de prioridades, tales como el control directo de todos sus activos y recursos, entre otras.

Para que una organización se transforme y pueda aspirar al acceso a clase mundial, deberá disponer de un conjunto de técnicas, actitudes y habilidades para implementarse, las cuales provocarán un replanteamiento serio y profundo en las organizaciones. Estas transformaciones han tenido lugar en los últimos 50 años ante los retos y la competitividad internacional. Dentro de las innovaciones se destaca en la actualidad la "Herramienta Administrativa Outsourcing" considerada como una megatendencia de los negocios que está obligando a los ejecutivos a redefinir el paradigma organizacional y a transformar la estructura de las corporaciones produciendo

como resultados, organizaciones más flexibles y ágiles a largo plazo y mejores niveles de rentabilidad. (Zepeda Bustos, 1996).

Si comparamos estos resultados y tendencias de la época actual, con el pasado inmediato vamos probablemente a encontrar los supuestos que justificaban a las organizaciones anteriormente, los cuales se pueden resumir en:

- El control de su propio destino
- Operar en un ambiente relativamente estable y previsible.

Estos supuestos son impugnados en el momento actual por factores hostiles y de recesión, como por ejemplo la cambiante naturaleza de las industrias, además de factores sociales y culturales como la protección al medio ambiente.

Considerando que estas fuerzas impulsan a cambiar las decisiones de negocios que hay que tomar, los ejecutivos tienen que reexaminar las prioridades y conductas para innovar, aprender, reaccionar rápidamente y diseñar la infraestructura apropiada para satisfacer demandas y actuar, buscando el máximo control sobre su propio destino.

1.2 Antecedentes del Outsourcing en Monterrey

El número de empresas que en Monterrey han iniciado proyectos de Outsourcing han registrado un acelerado crecimiento a partir de la segunda mitad de este siglo y más significativamente en los últimos cincuenta años, (estos datos de acuerdo a los resultados de un estudio realizado por Business México en Mayo de 1996, citado por Zepeda Bustos. 1996).

En otro estudio realizado en Diciembre de 1996 por los alumnos de la clase de Mercadotecnia de la Facultad de Contaduría Pública y Administración de la Universidad Autónoma de Nuevo León, a mí cargo, fueron estudiadas 53 empresas de la localidad. El objetivo de la investigación se centró en determinar si la herramienta Outsourcing era líder o competitiva dentro de las empresas regiomontanas. Para cumplir tal propósito fueron entrevistados altos ejecutivos de las empresas, tomando en consideración que éstos son quienes toman las decisiones, destacando que de entre quienes respondieron, 25% eran Contadores Generales y el 23% Gerentes Generales.

De interés fundamental para esta investigación resultaba saber si las empresas que están aplicando Outsourcing conocían que ésta es una herramienta definida bajo un concepto, por lo que se procedió a preguntar a los

encuestados si sabían que éste es el uso de recursos externos para optimizar las operaciones de la empresa. El 48% de las empresas respondió que sí la conocían y el 52% no la conocían. Sin embargo, el 15% de las empresas maneja la herramienta.

En cuanto a los beneficios que se han logrado con el Outsourcing otorgando un valor agregado a los productos y/o servicios, el 48% de las empresas consideran que sí hubo incremento, mientras que el 38% lo negaron, el restante 14% no lo sabe.

Aparte del valor agregado también se consideró si el Outsourcing minimiza riesgos en los procesos no primordiales, obteniendo como resultado que el 43% de las empresas estimaron que sí se reducen los riesgos, pero el 39% mostró lo contrario y el restante 18% no lo sabe.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Continuando con los beneficios, se cuestionó si consideraban que esta herramienta reducía los costos operativos y el riesgo de la inversión. El resultado fue que el 80% estuvieron de acuerdo en que sí se reducen los riesgos de inversión y sólo el 16% no lo creen.

Una de las características fundamentales del Outsourcing es que debe proporcionar beneficios para sus usuarios, por lo que se procedió a cuestionar a los empresarios acerca de los beneficios que consideran han obtenido,

discriminando de entre ellos los que reciben en mayor proporción. La respuesta fue que el ahorro en costos es la principal razón para utilizar esta herramienta constituyendo éstos el 24%. El 19% utiliza la herramienta porque reduce gastos de prestaciones; y el 16% la utilizaron por ahorro en tiempo. La población restante justificó su uso debido a que permite mayor atención a sus procesos críticos, contar con capacitación, experiencia y reducción de riesgos, entre otros.

Fue preciso también tomar en cuenta los problemas que se pueden ocasionar al implementar el Outsourcing. El 30% reconoció la presencia de problemas, sin precisar cuales. En tanto que el 27% estableció problemas de resistencia al cambio y el 26% el tener que depender de otras compañías.

Dentro de las opciones para mejorar la competitividad, el 40% de las empresas consideró que el manejo de recursos financieros es el factor que mayor ventaja representa, siendo los aspectos técnicos el segundo factor con un 24% de respuestas. Otro destacado aspecto es el capital intelectual como ventaja competitiva, ya que el 24% lo consideró como el tercer factor de mayor importancia.

El éxito de Outsourcing depende, para su aceptación e imagen, de la eficacia con que los proveedores ofrezcan este servicio, motivo por el cual se preguntó si se han tenido problemas con esta herramienta. El 60% afirmó no

tener ningún problema con su implementación, pero el 20% sí ha tenido algún tipo de problemas y el 20% no contestó.

Por el mismo motivo anterior, se cuestionó en qué departamentos se tiene implementada la herramienta, el 26% la tiene en el departamento de limpieza, el 13% la utiliza para sistemas, el resto de la población la aplica en departamentos como vigilancia, salud y cobranzas entre otros.

La implementación del Outsourcing puede ser parcial o total, debido principalmente a la distinción que se hace con respecto a si los procesos son críticos o no críticos. La tendencia lógica es que Outsourcing se aplique en procesos no críticos, manteniendo las empresas el control sobre los procesos críticos. La aplicación de la encuesta probó que el 66% de las empresas no considera apropiada la implantación total del Outsourcing, mientras que sólo el 29% lo estima conveniente.

Actualmente se considera que el Outsourcing es una herramienta que permite elevar significativamente la competitividad de las empresas, por lo que se pensó en la conveniencia de preguntar a la población acerca de si estimaban que el Outsourcing era una herramienta líder o era competitiva. Los resultados expuestos manifestaron que el 81% estaban de acuerdo con que el Outsourcing era competitivo, dejando solo un 10% como líder. Esto muestra que la herramienta sí es competitiva, porque le da valor agregado a los

productos o servicios que les ofrecen las empresas, pero no la consideran líder en la creación de condiciones que produzcan compromisos y acciones creativas.

Al haber encontrado que el Outsourcing es competitivo, se cuestionó a las empresas que no utilizaron la herramienta que si el competidor la utilizara, entonces ellos también deberían utilizarla. El 13% contestó que sí, un 39% que no, pero el 48% de las empresas no contestó. Se supone que por desconocimiento de la herramienta Outsourcing.

Los datos anteriores permiten llegar a la conclusión de que la mayoría de las empresas encuestadas no conocían la herramienta y sólo el 48% sí la conocía, pero quienes la utilizan reconocen sus beneficios, entre los que se destacan minimización de riesgos, reducción de costos y manejo de recursos financieros.

1.3 Formulación del Problema

Uno de los primeros descubrimientos de esta investigación es el hecho de que las empresas, no obstante que desconocen la herramienta administrativa Outsourcing, esto no les impide utilizarla. El proceso de su aplicación puede ser parcial o total. En el caso de la utilización de la herramienta como recursos externos se restringe a ciertas áreas no críticas de

las empresas. Estas empresas valoran las ventajas que se reciben de los proveedores y además pudieran extenderlas a otros departamentos.

El problema de esta investigación se fue estructurando sobre la base de la información arrojada por la encuesta en la que se destaca el reconocimiento de los beneficios reportados por la herramienta. Sin embargo permanece la limitante del desconocimiento, por lo que se procedió, en primera instancia a trabajar bajo el supuesto de que el mayor dominio en el conocimiento de las herramientas se encuentra en relación con la efectividad en la aplicación del Outsourcing.

En seguida, se procedió a determinar en qué medida, las empresas que utilizan el Outsourcing efectivamente han encontrado las ventajas establecidas por esta herramienta.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Siguiendo este proceso se formuló un primer problema en los términos[®] siguientes: ¿El conocimiento de las necesidades que puede atender la herramienta Outsourcing favorece significativamente la acción de los factores críticos de éxito como son: La excelencia, la especialización y la experiencia?.

Si el reconocimiento de las necesidades conduce a la adopción del Outsourcing, entonces surge un segundo problema: ¿Las empresas que han

adoptado el Outsourcing, en qué medida han localizado los satisfactores establecidos?

1.4 Justificación del Estudio.

La importancia de esta investigación se centra en el propósito de ofrecer alternativas para enfrentar las diferentes presiones que las empresas están viviendo hoy en día, como pueden ser los Costos Financieros, Falta de Calidad y la Competencia, entre otros. Estos son factores que empujan a cambios dramáticos a la empresas de todo tipo, por esa razón propongo la alternativa del estudio de la herramienta Administrativa Outsourcing, la cual como menciona Zepeda Bustos (1996) en su utilización permitirá que las empresas sean más flexibles, redefinan paradigmas y cambien la estructura organizacional de las corporaciones.

La presente investigación se dirige a todo tipo de personas interesadas en buscar alternativas a la problemática empresarial con un sentido real de apoyo y cooperación para seguir el estudio como un medio para obtener un conocimiento y la explicación de su importancia como distinguido competitivo.

Con la finalidad de ofrecer una base de que es y que no es Outsourcing se pretende que este trabajo se proyecte como una serie de guías referenciales

de orientación hacia el lector procurando mejorar el nivel de las empresas Públicas o Privadas y como una Estrategia de Negocios.

1.5 Objetivos

El desarrollo y cumplimiento de esta tesis se verificará a través del alcance de los siguientes objetivos:

Objetivo General.

Determinar en que forma y en que medida la herramienta administrativa "Outsourcing", en la actualidad ha motivado a los empresarios regiomontanos a implementar su aplicación y que resultados han obtenido.

Objetivos Específicos:

- 1.-Establecer en términos relativos el nivel de dependencia real de las empresas que utilizan el "Outsourcing".
- 2.-Estimar las causas fundamentales de las ventajas como reducción de costos, aprovechamiento de bienes de capital, interés intelectual, minimización de riesgos en procesos no primordiales y acceso a nuevas tecnologías al utilizar esta herramienta.

- 3.-Determinar las ventajas cualitativas y cuantitativas que obtienen las empresas que utilizan el "Outsourcing".
- 4.-Precisar cuales son los factores motivacionales para que las empresas decidan utilizar el "Outsourcing".
- 5.-Mostrar una perspectiva real y objetiva de la aplicación del "Outsourcing" a mediano plazo en las empresas regiomontanas de cualquier tipo y magnitud.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



CAPÍTULO 2

FUNDAMENTOS DEL OUTSOURCING

2.1 Generalidades

El uso del término “Outsourcing” en el lenguaje de la administración puede llegar a causar cierta sorpresa debido a que es una innovación lingüística, pero no precisamente una innovación técnica, puesto que es algo que ha existido desde el momento que una empresa necesita que otra empresa haga algo por ella porque requiere de una estrategia para obtener una ventaja competitiva ya sea disminuir costos para obtener ayuda experta del exterior, para mejorar en calidad del servicio o hasta para compartir riesgos.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Saber identificar al líder constituye el éxito de la herramienta[®] administrativa Outsourcing, ya que el líder es el mejor proveedor, aquél que actúa en forma responsable y comprometida con la empresa que lo contrata.

2.2 Antecedentes.

2.2.1 Conceptuales.-

Para Zepeda Bustos (1996) el Outsourcing es un concepto que va de una organización tradicional hacia organizaciones más flexibles, en tanto que otros autores como E.I.U. (The Economist Intelligence Unit) y Arthur Andersen (1995) la han llegado a considerar como “el alba de la organización virtual” (p.14).

Como podemos ver el Outsourcing, a pesar de su corta edad, ya ha sido objeto de definiciones por autores como los anteriores, aparte de algunos más, como Brian Rothery (1993) quien concibe el Outsourcing como la acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía.

El periódico “El Norte” en su columna “Calidad y productividad” del día 28 de agosto de 1996 trató también el tema del Outsourcing, en el artículo titulado “¿Outsourcing total?” en el que reinterpreta el Outsourcing desde su concepción tradicional “como la manera en que la empresa se deshace de sus áreas administrativas de staff y contrata los servicios de despachos especializados que le realizan las mismas actividades en forma más barata y

más eficiente". Este concepto tradicional de contratación de expertos se contrapone a otro más moderno en el cual "el meollo del Outsourcing es que permite a la empresa dedicarse a lo que es su negocio vital lo que le da razón de existir".

2.2.2 Históricos.-

Durante los años setenta, dada la alta competitividad que se manejó, fueron diferenciadas las actividades centrales críticas de las que no lo son. De este modo, las primeras funciones en ser etiquetadas como no críticas fueron la seguridad, el mantenimiento y la provisión de comida, las cuales fueron contratadas gradualmente por los proveedores especializados quienes estructuraban por ellos mismos economías de escala. (EIU y Andersen, 1995).

Pero la competencia siguió intensificándose hasta llegar a redefinir, por los años ochentas, los procesos críticos, incluyendo en ellos, procesos esenciales, como sistemas de información, fabricación, financieros y contables los cuales fueron objeto del Outsourcing. (EIU y Andersen, 1995).

Hacia fines de la década anterior, la palabra Outsourcing hacía referencia a la delegación en manos de proveedores externos, mediante la firma de un acuerdo de todas las operaciones del centro. El objetivo básico de esto era el mantener los niveles de servicio. (Hewlett Packard, s/f).

Tradicionalmente el Outsourcing tuvo un impacto financiero significativo para las empresas que recurren a él, lo que se logró por medio de la transferencia de activos y las reducciones de personal y costos.

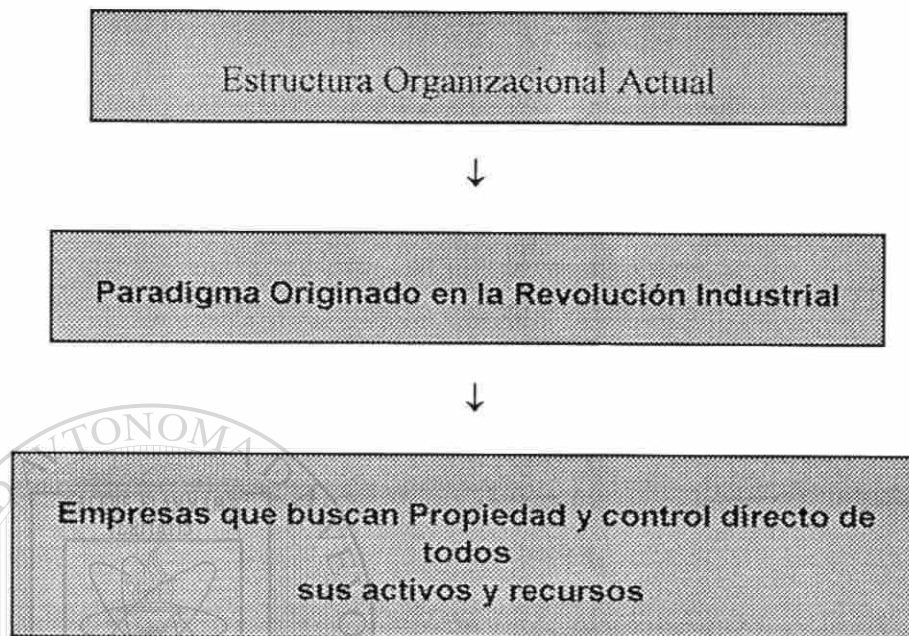
En los momentos actuales hemos presenciado el advenimiento de tecnologías, cliente/servidor y el crecimiento de los ambientes. (Hewlett Packard, s/f p,4).

En una época de reducción de presupuestos e incremento de la presión competitiva, la tecnología cliente/servidor le ha requerido a las organizaciones de los sistemas de las empresas que sean capaces de brindar mayor soporte con menos recursos. (Hewlett Packard s/f p,4).

Las organizaciones utilizan Outsourcing para enfocar su atención en la estrategia de negocios y poder construir una ventaja competitiva. ®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Para Zepeda Bustos (1996) los antecedentes del Outsourcing han



Todo esto conduce a que en la actualidad el Outsourcing sea ya

considerado como una "megatendencia" de los negocios.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

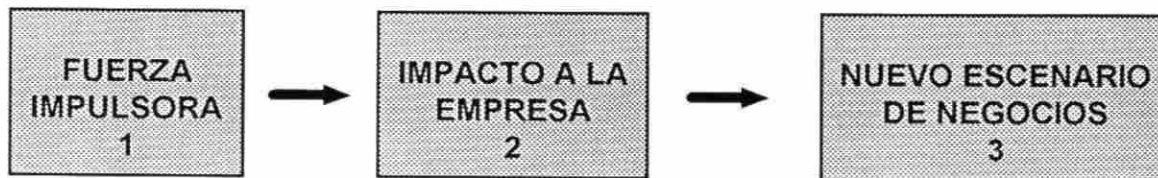


DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

2.2.3 Antecedentes Entorno.-

Los antecedentes entorno se entienden como todos aquellos factores que desde fuera de la empresa provocan cambios en su definición y en sus procesos. La aparición y el arraigo del Outsourcing se pueden explicar en alguna medida bajo el esquema del entorno. Hinojosa y Valdéz (1996)

estructuran el entorno del Outsourcing a partir de fuerzas impulsoras, su impacto en la empresa y nuevo escenario de negocios para llegar a los



2.2.3.1 Las fuerzas impulsoras que los autores mencionan son los mercados en los que tienen que competir actualmente las empresas para tratar de colocar sus productos o servicios en todo el mundo a través de esquemas de intercambio comercial, de los cuales se pueden mencionar los siguientes:

- El TLC.- ninguna empresa desea quedarse atrás y perder posición en el comercio mundial.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

- La Globalización.- ésta obliga a introducir al mundo los productos que son regionales o nacionales para que compitan a nivel internacional y puedan las empresas subsistir.
- La Demografía.- el crecimiento de la población se ha dado en forma explosiva, requiriendo una mejor comercialización y distribución para que las personas constituyan los mercados en forma más coherente.

- La Nueva Tecnología.- ésta es una de las más fuertes impulsoras a la utilización del Outsourcing para mejorar la eficiencia y eficacia de los productos o servicios que puedan ofrecer las empresas, ya que su aplicación o retraso dependen, en muchos casos de la capacidad competitiva.
- La Nueva Competencia.- ésta ha crecido considerablemente con la incorporación de nuevos países al comercio internacional, los cuales para ubicarse en los mercados de consumo adoptan herramientas agresivas.

La globalización en los mercados y la competitividad plantearon la incorporación a los esquemas de competencia, a los cuales deben sujetarse las empresas, ya que, en caso de resistirse se podrían perder oportunidades o ingresos en favor de quienes adoptan herramientas administrativas más agresivas.

2.2.3.2 El impacto en las empresas provocan diversos cambios y alteraciones en su funcionamiento. Estos impactos se pueden especificar como sigue:

- Cambios acelerados en las bases de competencia.- pudiendo competir con diferentes bases como son precio, calidad o servicio.

- Reducción de márgenes de operación.- busca la reducción de costos basado en la experiencia.
- Mayor necesidad de efectividad, eficiencia y productividad.- el logro de objetivos con mínimo de cantidad de recursos en periodos cortos con calidad.
- Mayor demanda de calidad en los productos.- la competencia lo genera y los precios bajan, por esto se exige cada día mayor calidad.
- Incremento acelerado de importaciones.- la entrada de nuevos productos a menor precio y más novedosos de acuerdo con los tratados.

-
- Poca lealtad de la clientela.- no hay quien se resista a las rebajas y descuentos que ofrecen.

- Obsolescencia de sistemas y procesos de operaciones.- las prácticas administrativas de ayer y de hoy mismo que quedarán atrás y las empresas irán perdiendo oportunidades de competencia.

La complejidad creciente de la época nos obliga a buscar generalidades dentro de las fuerzas impulsoras que transforman el entorno de negocios y los

obliga a definir nuevas formas, debiéndolo lograr con eficiencia y eficacia para mejorar la organización, imaginando un mejor futuro dadas las tendencias del mercado.

2.2.3.3. Nuevo escenario de negocio.

El impacto que se generó en las empresas como producto de las fuerzas impulsoras, transformó a su vez el escenario en el que se mueven los negocios, expresándose en factores críticos de éxito. Hinojosa y Valdés (1996) agrupándose los factores críticos de éxito ante el nuevo entorno en tres apartados: impacto en las empresas, operación y rentabilidad.

a) Impacto en las empresas.

- Vuelco radical al mercado.- solo las mejores empresas sobreviven

atendiendo la acción de voltear y abastecer el mercado, dadas las condiciones actuales con renovación de productos y servicios. ®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

- Énfasis en calidad de servicio.- son todas las diferencias en los servicios que ofrecen las empresas internacionales con las nacionales que tendrán que adaptarse empezando con pequeñas acciones y seguir con mejoras continuas.

- Valor agregado.- vía servicio técnico, desarrollando habilidades específicas para servir mejor, estableciendo relaciones duraderas y fructíferas con los clientes, dándoles algo más que el cliente ni se imaginaba recibir.

b) Operación.

- Infraestructura flexible.- la inflexibilidad con que las empresas trabajan las hacen más torpes y se tienen que cambiar por infraestructuras que puedan adaptarse a las nuevas tendencias administrativas.
- Menores costos de producción.- ofreciéndose precios bajos para conquistar el mercado brindando mayores ventajas en los ámbitos internacionales.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

- DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS
- Calidad.- como factor determinado de la participación, tiende a reforzar el valor de los productos y servicios para mejorar la eficiencia de las operaciones aprovechando una ventaja competitiva.

- Procesos de clase mundial.- las fases por las que una empresa tiende a transitar para ir alcanzando los niveles de aceptabilidad que se manejan en el mercado mundial.

- Benchmarking.- como herramienta de trabajo en la busca programática de ideas que proporcionen información útil para mejorar la actividad del negocio.

c) Rentabilidad

- Medición de costos.- enfocado a procesos críticos, la rentabilidad existe cuando los costos son menores en procesos reales (materia prima, mano de obra, equipo, etc).
- Medición de recursos necesarios.- en procesos existentes las empresas que deseen tener el liderazgo, en el futuro tendrán que medir los recursos en producción alcanzando los objetivos; enfocándose hacia actividades básicas.

- Medición de contribución en procesos críticos.- sirviendo como base para identificar metas y objetivos, así como identificar las barreras que impiden alcanzar el éxito.

Las empresas exitosas del futuro serán aquellas que puedan cambiar con el tiempo. Su personal se tendrá que adaptar, siendo flexible y abierto a una realidad en constante evolución. El cambio constante presiona a las

organizaciones a enfrentarse para cambiar la forma de hacer los negocios junto a las formas de interactuar con su entorno.

2.3 El Porqué del Outsourcing

El término Outsourcing ha llegado a darle un nuevo sentido a la empresa, inicialmente tuvo un impacto financiero significativo, lo que logró por medio de la transferencia de activos, limitando su número de empleados así como desapareciendo departamentos.

El Outsourcing se está incrementando cada día más en las empresas debido a la escasez de recursos y a la necesidad de incrementar las ventajas de un negocio. Buscando las mejores armas que tiene esta herramienta se obligan las empresas a preguntarse ¿Cuál es realmente mi Proceso Crítico?

¿Qué hacer con las demás Operaciones? ¿Cuales son los Procesos no Críticos? Y surge el cuestionamiento: ¿Para qué perder Tiempo, Dinero y Esfuerzo si hay quien haga mejor esto que nosotros? (Brian Rothery, 1995).

Así surge y posteriormente se consolida el Proceso del Outsourcing a partir de darse cuenta de que se tienen que transferir ciertas operaciones hacia proveedores externos, quienes harán por la empresa los procesos ya existentes pero con mejores resultados, que los que por sí mismo pudiera conseguir.

2.4 Condiciones para la Aplicación del Outsourcing

Outsourcing es ya el negocio de muchas compañías proveedoras y de las empresas que reciben sus beneficios. Los términos de los contratos varían; de modo semejante los riesgos tienden a compartirse.

Hewlett Packard (s/f) destaca diferentes acciones estratégicas que se pueden tomar para maximizar el valor y el grado de aceptación de un proyecto de Outsourcing, los cuales se enlistan a continuación:

- a) Evaluar las fortalezas y debilidades de su empresa.
- b) Identificar claramente las actividades que desea atender con recursos internos.
- c) Identificar claramente la manera en que los recursos externos podrían complementar a los internos.
- d) Evitar los contratos a largo plazo.
- e) Mantener informado al personal y hacerlo parte de la evaluación y selección.
- f) Trabajar conjuntamente en todas las áreas o unidades de negocios para de este modo conseguir apoyo para un contrato de Outsourcing.

- g) Establecer claramente medidas para evaluar el desempeño del proveedor.
- h) Determinar incentivos.
- i) Celebrar contratos adecuados.
- j) Capacidad del servicio.
- k) Planes para contingencia separados.

2.5 Características del Outsourcing.

Zepeda Bustos (1996) caracteriza el Outsourcing con los siguientes rasgos:

- Se basa en el capital intelectual y en el conocimiento acumulado de las empresas y no en los recursos materiales o financieros.
- Es independiente del tamaño de la empresa.
- Generalmente se trata de una decisión tomada por la alta dirección de la empresa. ®

2.6 Principales Razones para Contratar el Outsourcing

Las razones principales por las que se contrata un Outsourcing de acuerdo a Halvey (1996), Zepeda (1996), y Brion (1995), son:

- a) Reingeniería de procesos.
- b) Cambios rápidos y dinámicos.
- c) Mercados altamente competitivos.
- d) Nuevas alianzas.
- e) Diversificación en los gustos de los consumidores.
- f) Mejor calidad de productos y menor costo.
- g) Nuevas necesidades.
- h) Recuperación en la inversión.
- i) Disponibilidad de capital.
- j) Acceso a recursos no disponibles de capital de inversión.

Michael Montonen (1996) menciona algunas razones más:

1. Mejora el enfoque del negocio.
2. Comparte riesgos.
3. Libera recursos para otros propósitos.

2.7 Arranque del proceso

Principales pasos del proyecto:

a) Análisis Estratégico; es necesario realizar un análisis exhaustivo para:

- Identificar y entender las fortalezas, capacidades y competencias de la empresa.
- Identificar y dimensionar, las capacidades y ventajas competitivas de los proveedores potenciales.

b) Identificación de los mejores candidatos, lo cual se realiza en base a identificar:

- Qué áreas no realizan tareas fundamentales para la misión.
- Donde se obtendrá mayor rentabilidad a través del Outsourcing.
- Cómo se comparará el desempeño de la empresa con los proveedores y con otras empresas del sector.

c) Definición de requerimientos.

Dado que el Outsourcing es fundamentalmente un intercambio de servicios, es imprescindible la identificación completa y clara de requerimientos y especificaciones medibles de los servicios y productos que entregan los proveedores.

d) Selección de proveedores.

Debe ser hecha en base a similitudes en varios aspectos importantes de la cultura organizacional, como:

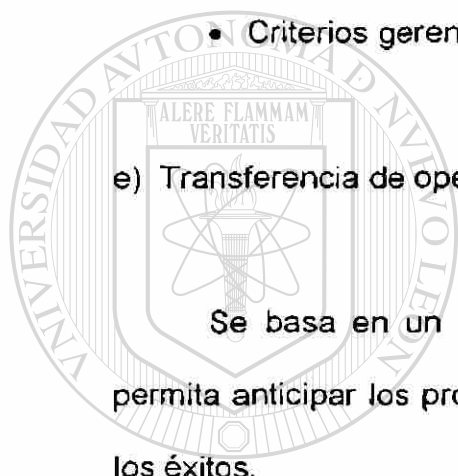
- Valores.
- Esquema hacia los problemas y su solución.
- Criterios gerenciales y de dirección.

e) Transferencia de operaciones a proveedores.

Se basa en un proceso de comunicación efectiva y permanente que permita anticipar los problemas, compartir soluciones y especialmente difundir los éxitos.

f) La administración de la Alianza.

La decisión de realizar Outsourcing implica administrar en un entorno organizacional muy diferente que implica la creación de una estructura que permita supervisar, controlar, evaluar y dar seguimiento a la nueva relación con los proveedores. (Zepeda Bustos. 1996).



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



2.8 Ventajas del Outsourcing.

Es claro suponer que tener Outsourcing es una estrategia para alcanzar una ventaja competitiva pero esto se debe al esfuerzo conjunto de varios factores, que deben tomarse en cuenta. A continuación se nombra una serie de propuestas por varios autores para ser consideradas por empresas que deseen implementar esta herramienta.

Para John K. Halvery, (1996) las ventajas principales de Outsourcing son:

- Un enfoque estratégico más claro: dejar a un lado las tareas de dirección que suelen ser repetitivas, para liberar tiempo y poder perseguir objetivos más claros.
- Ahorro de costo: los más laboriosos beneficios son estratégicos, sin embargo, también pueden lograrse bajos costos, o ahorro en costos ya establecidos.
- Asignación de recursos: otra ventaja importante es la disponibilidad de ayuda cuando se necesita y dejar de pagar cuando no hay trabajo.
- Enfoque en el "Core Business", la compañía se enfoca a sus productos o servicios críticos y no a sus procesos no críticos.

Desde el punto de vista de Rothery Brion (1996; p. 79) se manejan los siguientes puntos:

- Acceso a tecnología / mercados / información más novedosa.

Aunque la investigación y desarrollo podían parecer una habilidad central esencial es exactamente a través del Outsourcing de investigación y desarrollo que una compañía podría adquirir y obtener información acerca de la tecnología más novedosa, si trata con un proveedor hábil que esté operando a la vanguardia, existen riesgos, por supuesto, pero éstos podrían ser una oportunidad para concentrarse a una fuente de nuevas posibilidades y creatividad. Siempre y cuando se maneje en forma adecuada los aspectos legales que garanticen la propiedad intelectual.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

El riesgo de crear sociedades con especialistas, puede traer consecuencias no deseadas, por lo que hay que evaluar qué tanto vale sacrificar la confidencialidad por tener acceso a nuevas ideas.

Mejorar la Reingeniería de procesos, puede realizarse antes o después de un contrato de Outsourcing, pero si se presenta después, el proveedor podría cosechar todos los beneficios de mayores utilidades.

Michel Morton (1996), considera como los principales beneficios de Outsourcing los siguientes:

- Lograr enfoque en el "Core Business".
- Apoyo al personal siempre capacitado y experto.
- Eliminación de altos costos de entrenamiento y educación.
- Lograr economías a escala.
- Minimizar riesgos en procesos primordiales.

Para Zepeda Bustos (1996), los beneficios desde el punto de vista táctico que se obtienen del Outsourcing son en general:

- Tener acceso a habilidades, capacidades y competencia de clase mundial.
- Acelerar los beneficios de la Reingeniería de procesos.
- Liberar recursos.
- Compartir riesgos.

2.9 Desventajas

A pesar de todas las conveniencias anteriormente mencionadas pudieran originarse algunos problemas si se aplica Outsourcing sin su debida planeación.

El hecho de transferir a un proveedor alguna o todas las funciones de los departamentos de la empresa no es sencillo, debido a todo lo que se involucra, como lo son recursos humanos, materiales y financieros, lo cual tiene como consecuencia, incertidumbre, riesgos, amenazas e incompatibilidad.

La literatura encontrada en el tema es escasa, habla de casos de empresas que han contratado Outsourcing; éstas describen éxitos en su mayor

parte. Por otro lado es contada la información que menciona problemas o fallas. Dichos casos de Outsourcing son recientes por lo que es difícil mencionar todas y cada una de las desventajas.

Para Brian y Hilmer (1994) los riesgos son:

1. Pérdida de mando.
2. Administración de costos.

3. Dificultades en asumir responsabilidades.

4. Reducción en flexibilidad.

Para Brian Rothery (1996), los riesgos latentes se agrupan por categorías de negocios, personal y otras emergentes.

■ **Negocios.-** Los negocios se encuentran en un estado constante de cambio.

Dentro de él es necesario considerar las siguientes posibilidades:

- Nueva línea de negocios.
- Baja del negocio.
- Cambios en los negocios.
- Adquisiciones y funciones.
- Separaciones de empresas filiales.
- Separaciones de empresas fusionadas.
- No calificar apropiadamente al proveedor por anticipado.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

■ **Personal.-** Es necesario considerar ciertos aspectos antes de emprender el proyecto de Outsourcing:

- Evolución del inventario de habilidades.
- Tomar en cuenta la legislación laboral.
- Insatisfacción del trabajador.

- Retiros anticipados.
- Mejora en las relaciones.
- Hacer participar a los demás desde el principio.
- Lograr que las personas se acostumbren unas a otras.

■ Existen, por otro lado peligros latentes, que hay que verificar como lo son:

1. Pérdida de control.
2. Riesgos de seguridad.
3. Amenazas a la confidencialidad.
4. Calidad/experiencia del subcontratista (proveedor del Outsourcing).
5. Escala de costos.
6. Posibilidad de eliminación de la actividad por parte del cliente final, es decir, romper el contacto entre el cliente y quien hace el desarrollo.
7. Pérdida de talento experto dentro de la compañía.
8. Cambio en compromiso o estabilidad financiera del subcontratista.
9. Cambio en el negocio y la tecnología durante la vida de un contrato.
10. Cambios en el entorno del servicio a la compañía original.
11. Retorno del servicio a la compañía original.
12. Incompatibilidad de las motivaciones/ habilidades cliente-proveedor
(Brian Rothery, 1995).

Podemos concluir este punto diciendo que entre los riesgos más importantes a considerar se encuentran, la pérdida de personal e inclusive llegar a perder las ventajas competitivas.

2.10 Tipos de Outsourcing

1.- Outsourcing total.- es el proceso de asignar la totalidad de las actividades que conforman las operaciones de un departamento a un proveedor externo. El acuerdo es frecuentemente acompañado por la transferencia de las instalaciones y el personal al proveedor seleccionado (Hewlett Packard Company s/f).

2.- Body Shop.- satisfacer pequeñas demandas.

3.- Outsourcing selectivo.- es el proceso de asignar a un proveedor externo solo una parte de las operaciones y así complementar los recursos internos de la empresa. Esta forma involucra el desarrollo de una relación y un conjunto de habilidades complementarias. (Hewlett Packard s/f).

4.- Multisourcing.- es el portafolio entero de procesos de negocios, a través de riesgos colectivos, de colaboración donde es probable acumular un valor económico agregado (Pareto Chart 1995, citado por Keen Peter Pag. 152).

Las empresas regiomontanas utilizan los tipos de Outsourcing según la situación de sus departamentos e incluso los combinan, pero realizando un análisis de Costo-Beneficio para sus departamentos y asegurándose de que están obteniendo las metas trazadas.

2.11 Causas que Justifican la Terminación de Outsourcing

La compañía Consultancy en un informe reciente sobre el mercado de Outsourcing, hace énfasis en la importancia de definir situaciones que justifiquen una terminación o renegociación.

- En caso de incumplimiento de acuerdos del nivel de servicio establecido, o

- Cuando el proveedor sea adquirido por otra empresa o se declare en quiebra, (citado por Brian Rothery, 1995).

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CAPÍTULO 3

ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Población

La población que pretende estudiar esta investigación se encuentra constituida por las empresas radicadas en el área metropolitana de la ciudad de Monterrey, y que se encontraron en actividad en el año en que se realizó dicha investigación, los datos que se tomaron en consideración no fueron supuestos sino información registrada por la CANACO.

No se discriminó el tamaño de las empresas, siendo parte de la población tanto las grandes como las pequeñas y medianas ya que se partió del punto de vista de que la herramienta "Outsourcing" puede ser útil para cualquier empresa, independientemente de su tamaño.

Fue necesario entrevistar a personas con posición profesional directiva, porque son quienes toman las decisiones en el desarrollo de la empresa.

Por lo anterior se consideró necesario hacer una selección de las empresas que incluyan los ramos industrial, comercial y de servicios, independiente del número de empleados.

El carácter general de este estudio orientó para que se incluyeran en la población tanto a empresas públicas como privadas; a pesar de que en el estudio antecedente al que se hace referencia en el capítulo I, solamente se aplicó a empresas privadas. Debido a este porcentaje total de empresas privadas, se consideró apropiado extenderse a empresas públicas, para determinar la incidencia y los efectos del "Outsourcing".

3.2 Muestra

La población constituida por las empresas radicadas en la zona metropolitana de Monterrey, la cual se describió en el punto anterior, resulta ser de muy grandes dimensiones, por lo cual su estudio completo rebasa las posibilidades de esta investigación, en su lugar se estructuró una muestra aleatoria compuesta por 86 (ochenta y seis) empresas.

Como toda muestra, ésta es un subconjunto de la población, que contiene las mismas características, pretendiendo ser un fiel reflejo. La muestra casual es una muestra no probabilística, que pese a sus limitaciones, es "De utilidad en términos de investigación por parte del investigador en el tema"

(Padua 1982). Esta técnica consiste básicamente en considerar a individuos (Empresas) que se seleccionan por casualidad sin anteponer ningún criterio, sino pensando que los individuos de la muestra tienen las mismas características que el resto de la población, a la cual se pretende generalizar los resultados.

3.3 Diseño de la Investigación e Hipótesis

El conocimiento y la aplicación de la herramienta "Outsourcing" en Monterrey tiene relativamente poco tiempo y pocos antecedentes de su estudio, debido a lo cual se estructuró primeramente una investigación exploratoria con el propósito de determinar si los empresarios regiomontanos valoraban la necesidad de cambiar o transformar la organización empresarial de acuerdo con los requerimientos sociales productivos del entorno. (Anexo No.1).

Los resultados que arrojó la investigación exploratoria, la cual se aplicó a una muestra tomada al azar, no pueden tomarse como definitivos, pues muestran, solo el interés de la población para intentar cambiar, ser más competitivo y controlar sus procesos críticos, entre otros.

Después de valorar los resultados de la exploración, se procedió a investigar las posibles causas o condiciones que propician que la herramienta

empresarial "Outsourcing" sea empleada en la empresa regiomontana, siguiendo la línea que había sido reflejada por la escala de actitud. Así, se trató de averiguar qué factores son los que motivaron para que el empresario adoptara el Outsourcing a través de la construcción de un índice de factores motivantes. (Anexo N° 2).

La motivación para el uso del "Outsourcing" desglosada en diez factores mostraba el interés y la disposición para el cambio, por lo cual cabía preguntarse, en ese momento si los resultados de la aplicación del "Outsourcing" en las empresas efectivamente correspondían a las expectativas generadas en la motivación.

El segundo cuestionario se aplicó a las empresas que contestaron el primero, debido a que se pretendía un seguimiento en las respuestas con el propósito de determinar la correlación existente entre factores motivantes y resultados de aplicación, es decir, con los satisfactores encontrados.

Esta investigación tomó finalmente el carácter correlacional a partir del establecimiento de una relación funcional entre la motivación y los resultados, tomando como aceptable que no basta el interés y la motivación para el cambio, sino que tiene que confirmarse en los resultados de aplicación, para que efectivamente esta herramienta sea aceptada y posteriormente difundida,

si la correlación es notoria o fuerte hacia la forma directa y positiva. (Anexo N° 5).

La hipótesis general de este trabajo se formuló como: El nivel de aplicación y uso de la herramienta administrativa Outsourcing determina el nivel de motivación para seguirla usando y extendiendo además de determinar también el logro de satisfactores establecidos por la herramienta.

3.4 Definición y Operacionalización de Variables

De acuerdo con la hipótesis que hemos trazado en este trabajo, se han configurado inicialmente dos variables complejas, las cuales fueron operacionalizadas en el primer instrumento. Las variables investigadas son:

- Productividad.
- Aceptación y uso del Outsourcing.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Debido a los antecedentes escasos y a la poca sistematización de los conocimientos acerca del Outsourcing en Monterrey, se consideró pertinente realizar una investigación exploratoria que brindara una panorámica de las variables en cuestión, como ya se ha dicho en puntos anteriores. Esta investigación se estructuró en base a una escala tipo Likert, pues se trataba de estimar la actitud que asume la población (empresarios) frente a los retos de la

economía actual y su disposición para el cambio. "El instrumento utilizado fue desarrollado por "Rensis Likert" en los años Treinta, sin embargo, considero que es un enfoque vigente y bastante popularizado. El cual consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se administra. Es decir se presenta cada información y se le pide al sujeto que externe su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico, donde la escala es de 5 a 1, obteniendo la calificación máxima de afirmación con valor de 5 (cinco) y de 1 (uno) un valor en desacuerdo totalmente. (Hernández Sampieri, 1991).

En la investigación exploratoria se trabajó fundamentalmente con las variables de actitud frente al cambio y reconocimiento de la necesidad de cambiar a través de los beneficios del Outsourcing.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

La actitud frente al cambio se operacionalizó mediante el estudio de los siguientes aspectos:

1. Estructura organizacional de la empresa.
2. Integración vertical.
3. Paradigmas organizativos.
4. Resistencia al cambio.
5. Control de activos y recursos.

6. Megatendencia.
7. Capital intelectual.

El reconocimiento de los beneficios a la productividad y calidad, a su vez se estimaron con los aspectos que a continuación se enlistan:

1. Manejo de herramientas gerenciales.
2. Eficiencia en la organización .
3. Servicios externos y rentabilidad.
4. Especialización, experiencia y excelencia.
5. Operaciones no críticas.
6. Liberación de recursos.
7. Integración de operaciones.

Los aspectos que componen la variable acerca de conocimiento de la situación actual son los siguientes:

1. Globalización y competencia.
2. Capacidad competitiva, tamaño de empresas.
3. Orientación de cambios en las empresas.
4. Empresas especializadas en ofrecer servicios externos.
5. Selección y atención específica a operaciones adecuadas.

La operacionalización de la variable se realizó fundamentándose en las definiciones conceptuales de entorno, cambio y productividad.

Entorno

Es necesario evaluar el entorno actual y futuro en términos de amenazas y oportunidades. La evaluación se centra en factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos; además de avances tecnológicos, así como factores necesarios para determinar la situación competitiva de la empresa. (Koontz y Otros, 1997 p. 173).

Cambio

Puede definirse como la modificación de un estado, condición o situación. Es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos. (De Feria, 1995, p. 47).

Productividad Resultados/Insumos (Dentro de un período dado considerando la calidad).

Productividad se define como la relación resultados (productos)- insumos dentro de un período con la debida consideración de la calidad. (Koontz y Otros, 1997, p.43).

El segundo instrumento se estructuró con las siguientes variables:

- Reconocimiento del entorno.
- Productividad.

El reconocimiento del entorno contiene los siguientes aspectos:

1. Accesar a nuevos mercados.
2. Proceso o de globalización.
3. Aplicación de nuevas tecnologías.
4. Fuerte competencia.
5. Disminuir costos.
6. Incrementar la calidad del producto.
7. Incrementar el valor agregado al producto.
8. Disminuir y compartir riesgos.
9. No involucrarse en problemas laborales.
- 10.Excederse en compromisos con trabajadores propios.

La otra variable integrante del instrumento contenía los siguientes aspectos, organizados a su vez en torno a tres componentes:

a) Especialización.

1. Acceso a nuevas tecnologías.
2. Aprovechamiento de capital intelectual.
- 3 Reducción y control de los costos de operación.
- 4 Soluciones innovadoras.

b) Experiencia.

1. Intervención de personal capacitado y experto.
2. Minimización de riesgos en procesos primordiales.
3. Las decisiones se toman en la alta gerencia.

c) Excelencia.

1. Eliminación de costos por entrenamiento y educación.

2. Incremento en el flujo de caja.
3. Mayor disponibilidad de capital de inversión.
4. Integración de operaciones.
5. Administración del cambio.
6. Identificación de fortalezas.

3.5 Instrumentos

Los instrumentos se confeccionaron de acuerdo a la estrategia de aplicación, con el propósito de que los encuestados fueron respondiendo a los cuestionamientos de acuerdo a una lógica de ordenación en la que los temas presentaron unidad y coherencia.

Los instrumentos comenzaron con un encabezado que identificaba a la institución y la consigna en la que se aseguraba la confiabilidad y trato académico de los datos proporcionados.

A continuación se solicitaban los datos generales de las empresas, para proceder enseguida a los ítems.

Finalmente los instrumentos se presentaron tal y como se exhiben en los anexos 1 y 2 de este trabajo.

3.6 Aplicación

La aplicación del cuestionario se realizó como encuesta en dos fases, siendo la primera para reconocer la necesidad y los cambios benéficos de la herramienta administrativa Outsourcing. En ella se trataba de reconocer la actitudes frente al cambio que se tiene por parte de las empresas regiomontanas. Durante la primera fase se encuestaron 104 empresas; 43 para el ramo industrial, 30 para el ramo comercial y 31 en el ramo de servicios.

Esta encuesta mostró que las empresas reconocían la necesidad de tomar las decisiones para que sus organizaciones fueran flexibles, con el propósito de modificarse y adaptarse a nuevas condiciones. Además de llevar a cabo compromisos, siendo esto fundamental para que las empresas puedan enfrentar los nuevos desafíos.

El segundo cuestionario después de que las empresas reconocían la necesidad de cambio, se aplicó a las mismas empresas, solo que, de las 104 originales, en esta segunda aplicación se concluyeron 86; ya que 18 de ellas quedaron sin contestar; algunas por cambio de domicilio; otras por no otorgar

más información, por considerarla más confidencial, y otras más, por desaparecer como empresas.

En el segundo instrumento se buscaban los factores motivacionales y localización de satisfactores por las empresas que utilizan el Outsourcing.

3.7 Prueba Estadística

Con el propósito de comprobar la hipótesis que se propone, se trabaja la investigación exploratoria de una manera descriptiva a través de porcentajes y presentación de resultados globales, además de las medidas de tendencia central y de desviación.

En relación al segundo instrumento se considera apropiado el trabajo estadístico en base a la prueba de χ^2 para ser aplicado directamente a cada ítem, en tanto que, ante la posibilidad de construir índices conjuntando todos los ítems correspondientes a cada variable se opta por utilizar la correlación de Pearson.

CAPITULO 4

RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO

4.1 Descripción.

La investigación mencionada se presenta bajo un esquema de porcentaje y gráficos, considerando que el total de la muestra fue de 104 empresas. Esta presentación se hace con el propósito de ofrecer una visión global de los resultados de la investigación.

Una vez terminada la aplicación de la encuesta se procedió a tabular los datos y a otorgar los valores correspondientes a la escala obteniéndose los resultados que más adelante se presentan.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

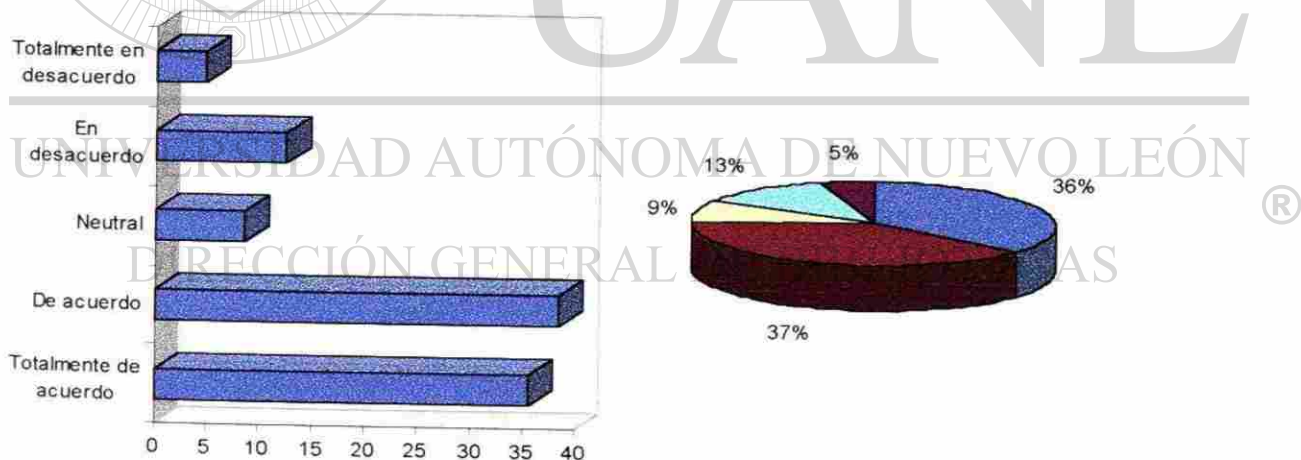
Las variables consideradas en este instrumento son :

- 1. Cambio.**
- 2. Productividad.**
- 3. Entorno.**

Valores en escala	No. de empresas	%	% acumulado
Totalmente de acuerdo	37	35.57	35.57
De acuerdo	40	38.46	74.03
Neutral	9	8.65	82.68
En desacuerdo	13	12.51	95.19
Totalmente en desacuerdo	5	4.81	100
TOTAL	104	100 %	

CUADRO N° 12
TRASLADO DE OPERACIONES NO CRÍTICAS

El 35% de las empresas están totalmente de acuerdo en trasladar operaciones hacia organizaciones especializadas, en tanto que el 38% manifiestan su acuerdo, sumando ambas alcanzan el 74.03%; dando un juicio elevado para considerar que el trasladar operaciones no críticas da rentabilidad a la empresa cuando las operaciones las ejecuta otra organización



GRÁFICA N° 12
TRASLADO DE OPERACIONES NO CRÍTICAS

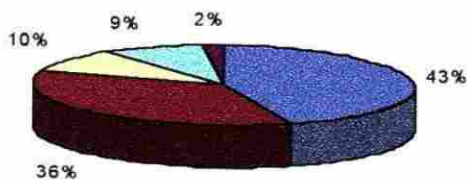
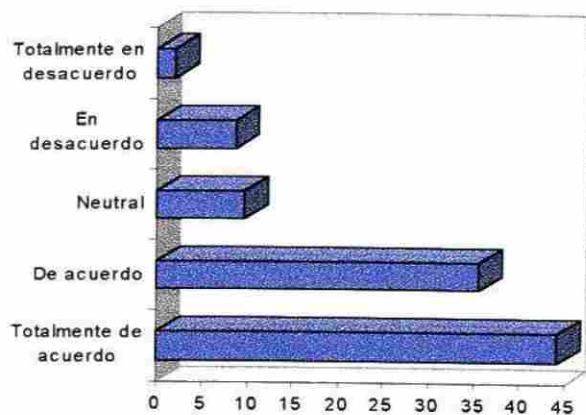
m) La variable: Es necesario o benéfico, para la organización liberar recursos dedicados a operaciones no críticas y dirigirlos a proyectos de mayor rentabilidad.

Valores en escala	No. de empresas	%	% acumulado
Totalmente de acuerdo	46	44.23	44.23
De acuerdo	37	35.57	79.80
Neutral	10	9.61	89.41
En desacuerdo	9	8.66	98.07
Totalmente en desacuerdo	2	1.93	100
TOTAL	104	100 %	

CUADRO N° 13

DIRIGIR RECURSOS A PROYECTOS DE RENTABILIDAD

El 44% de las empresas están totalmente de acuerdo en que es necesario y benéfico liberar recursos y dedicarlos a proyectos de mayor rentabilidad en tanto que el 35% están de acuerdo; dando un porcentaje elevado del 79.80 de juicio acorde con la necesidad o beneficio para que la organización libere recursos dedicados a operaciones no críticas y dirigirlas a proyectos de mayor rentabilidad.



GRÁFICA N° 13
DIRIGIR RECURSOS A PROYECTOS DE MAYOR RENTABILIDAD

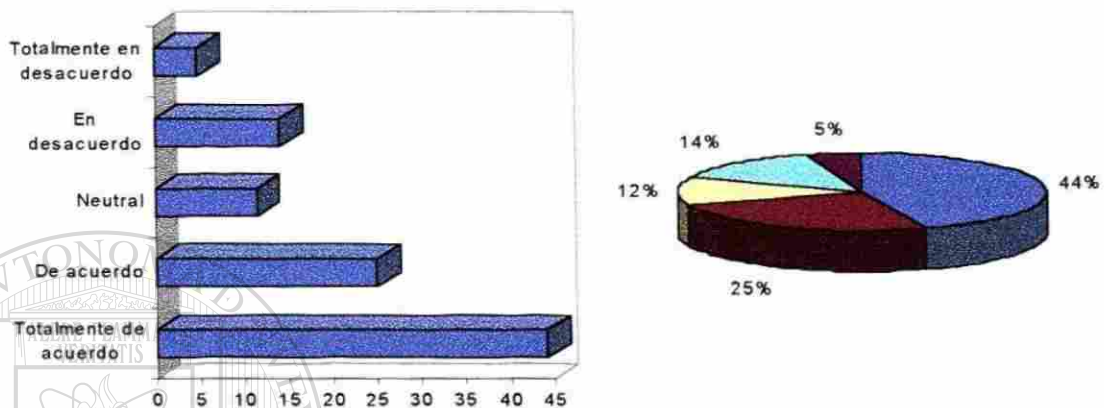
n) La variable: Es deseable y adecuado para mejorar la productividad que se integren operaciones como controlaría, facturación, nómina y cuentas por pagar.

Valores en escala	No. de empresas	%	% acumulado
Totalmente de acuerdo	46	44.23	44.23
De acuerdo	26	25.00	69.23
Neutral	12	11.53	80.76
En desacuerdo	15	14.43	95.19
Totalmente en desacuerdo	5	4.81	100
TOTAL	104	100 %	

CUADRO N° 14
INTEGRACIÓN DE OPERACIONES

El 44% de las empresas están totalmente de acuerdo en que es deseable mejorar la productividad al integrar operaciones, en tanto que la opción de acuerdo es del 25%. Si unimos ambas opciones el porcentaje

acumulable es del 69.23% lo cual indica un acuerdo al juicio de que es deseable y adecuado para mejorar la productividad que se integran operaciones como contraloría, facturación, nómina y cuentas por pagar.



GRÁFICA N° 14
INTEGRACIÓN DE OPERACIONES

Al hacer una operación en conjunto de la variable que representa la

productividad se observa, que en general, las empresas manifiestan un grado de acuerdo muy notorio con este propósito. Para facilitar la comprensión de los

resultados, se han unido las opciones "totalmente de acuerdo y de acuerdo",

pues expresan grados muy relacionados de acuerdo con el juicio en la escala.

Esto último se puede observar en los porcentajes acumulados que se expresan en la última columna de los cuadros de cada variable.

4.1.3 Entorno.

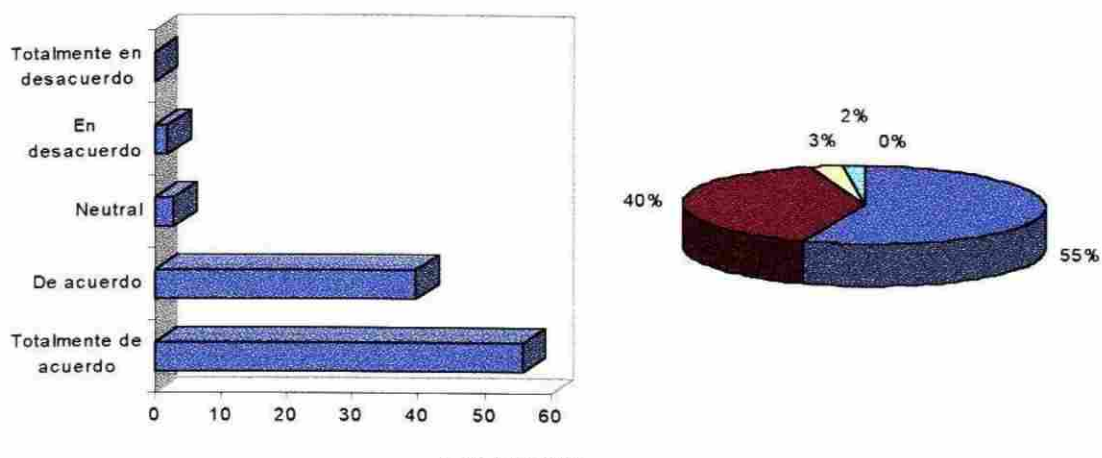
Continuando con la estructuración de la escala, la tercer variable se presentó con los ítems 6,13,14,15,19 y 20 configurándose los porcentajes que a continuación se presentan.

o) La variable: La globalización y la competencia internacional requieren replantear las organizaciones que se han tenido en los últimos años.

Valores en escala	No. de empresas	%	% acumulado
Totalmente de acuerdo	58	55.76	55.76
De acuerdo	41	39.73	95.19
Neutral	3	2.88	98.07
En desacuerdo	2	1.93	100
Totalmente en desacuerdo	0	0	0
TOTAL	104	100 %	

CUADRO N° 15
GLOBALIZACIÓN Y COMPETENCIA

El 55% de las empresas están totalmente de acuerdo en que la globalización y la competencia requieren replantear a las organizaciones y 39% están de acuerdo. Si unimos ambas opciones el porcentaje acumulado resulta ser muy significativo llegando al 95.19% lo cual indica un juicio en el que están de acuerdo en que la globalización y la competencia internacional requieren replantear las organizaciones que se han tenido en los últimos años.



GRÁFICA N° 15
GLOBALIZACIÓN Y COMPETENCIA

p) La variable: La capacidad competitiva de la organización es independiente del tamaño de la empresa.

Valores en escala	No. de empresas	%	% acumulado
Totalmente de acuerdo	49	47.11	47.11
De acuerdo	22	21.15	68.26
Neutral	11	10.58	78.84
En desacuerdo	16	15.39	94.93
Totalmente en desacuerdo	6	5.77	100

TOTAL

104

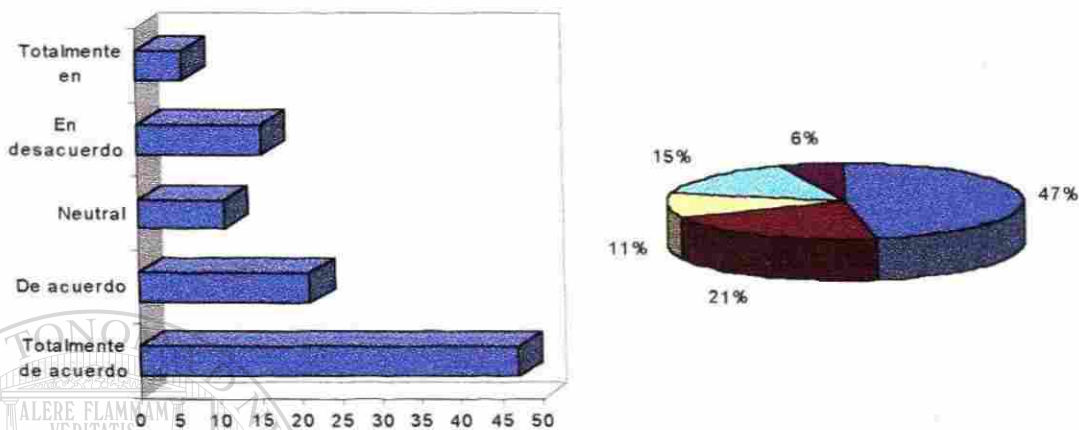
100 %

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CUADRO N° 16
TAMAÑO DE LA EMPRESA

El 47% de las empresas están totalmente de acuerdo en que la capacidad competitiva es distinta del tamaño de las empresas en tanto que el 21% están de acuerdo, dando un total del 68%; alcanzando un juicio moderado

para decir que la capacidad competitiva de la organización es independiente del tamaño de la empresa.



**GRÁFICA N° 16
TAMAÑO DE LA EMPRESA**

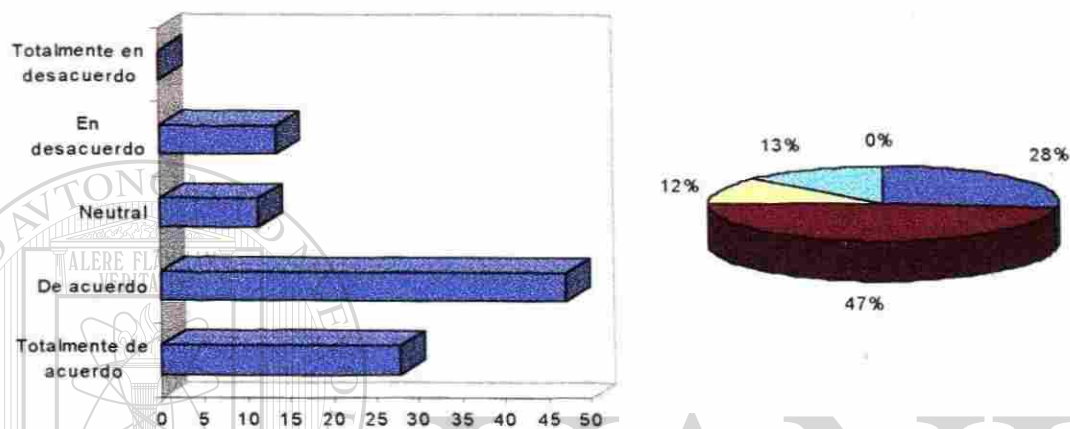
q) La variable: Los cambios de orientación en la empresa deben dirigirse a ciertos elementos, de entre los cuales destacan: qué cosas hacer y la selección de las operaciones adecuadas a su competencia.

Valores en escala	No. de empresas	%	% acumulado
Totalmente de acuerdo	29	27.88	27.88
De acuerdo	49	47.11	74.99
Neutral	12	11.54	86.53
En desacuerdo	14	13.47	100
Totalmente en desacuerdo	0	0	0
TOTAL	104	100 %	

**CUADRO N° 17
SELECCIÓN DE ELEMENTOS Y OPERACIONES**

Al igual que en los juicios anteriores, en éste se puede observar que 27% de las empresas están totalmente de acuerdo en que los cambios de

orientación deben dirigirse hacia qué hacer y el 47% están de acuerdo; dando un juicio del 75% de acuerdo a establecer que los cambios de orientación en la empresa deben dirigirse a ciertos elementos de entre los cuales se destacan qué cosas hacer y la selección de operación.



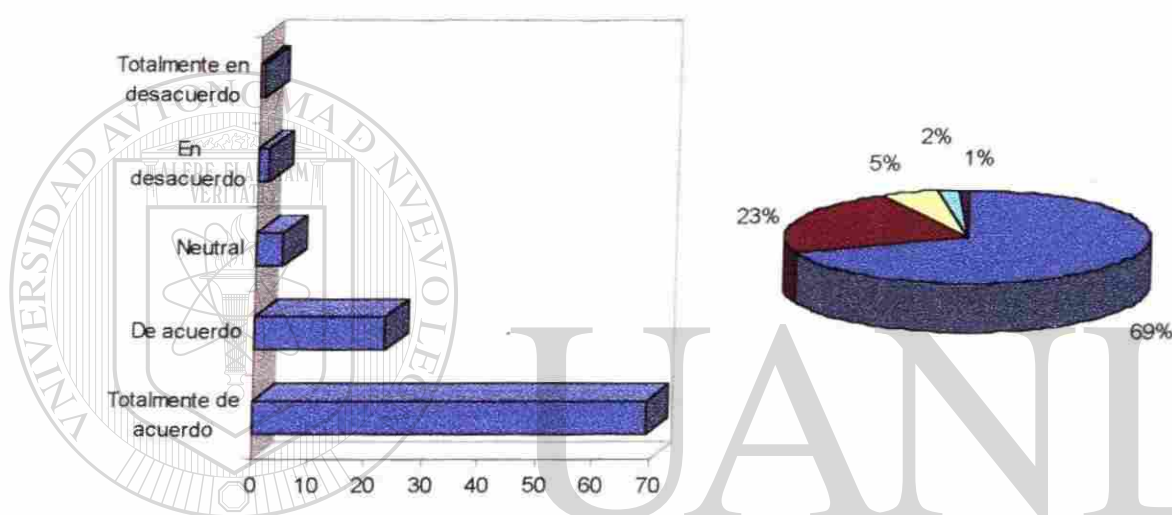
GRÁFICA N° 17
SELECCIÓN DE ELEMENTOS Y OPERACIONES

r) La variable: La Empresa debe lograr habilidades, capacidades y competencia de clase mundial.

Valores en escala	No. de empresas	%	% acumulado
Totalmente de acuerdo	72	69.23	69.23
De acuerdo	24	23.07	92.30
Neutral	5	4.80	97.10
En desacuerdo	2	1.93	99.03
Totalmente en desacuerdo	1	0.97	100
TOTAL	104	100 %	

CUADRO N° 18
CLASE MUNDIAL

Es claro observar que el 70% de las empresas están totalmente de acuerdo en que la empresa debe lograr habilidades, capacidades, y competencia de clase mundial y 23% están de acuerdo; sumando entre ambas el 92% dando un juicio acumulado muy alto para la variable: donde deben lograrse habilidades, capacidades y competencia de clase mundial.



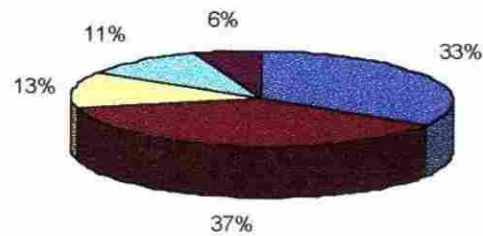
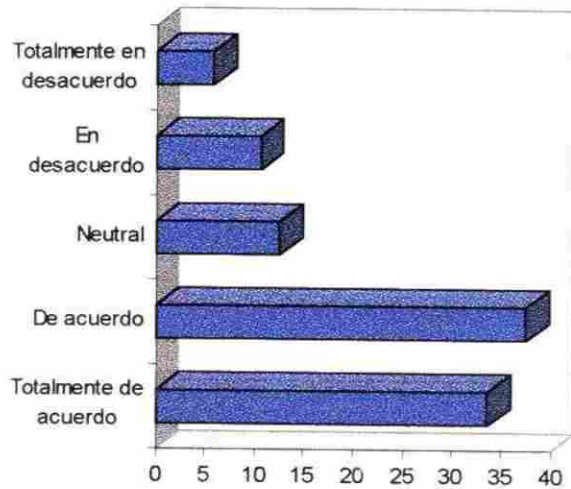
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
GRÁFICA N° 18
CLASE MUNDIAL
 DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

s) La variable: En el mercado existen empresas que pueden ofrecer servicios externos a mi empresa más eficientemente de lo que lo hace un departamento propio.

Valores en escala	No. de empresas	%	% acumulado
Totalmente de acuerdo	35	33.65	33.65
De acuerdo	39	37.50	71.15
Neutral	13	12.50	83.65
En desacuerdo	11	10.58	94.23
Totalmente en desacuerdo	6	5.77	100
TOTAL	104	100 %	

CUADRO N°19
SERVICIOS EXTERNOS MÁS EFICIENTES

El 33% de las empresas están totalmente de acuerdo en que hay empresas que pueden ofrecer mejores y más eficientes servicios de lo que ellas mismas pueden realizar y el 37% están de acuerdo en el mismo juicio. Al unir ambas opciones el porcentaje es de un 71% siendo éste, un juicio muy acorde para decir que en el mercado existen empresas que pueden ofrecer servicios externos a mi empresa más eficiente de lo que hace un departamento propio. Aunque a este juicio se expresa un moderado acuerdo, es necesario subrayar su importancia debido a la trascendencia que tiene la alternativa de dejar departamentos propios y contratar a una fuente externa debido a su mayor eficiencia y bajo costo.



GRÁFICA N° 19
SERVICIOS EXTERNOS MÁS EFICIENTES

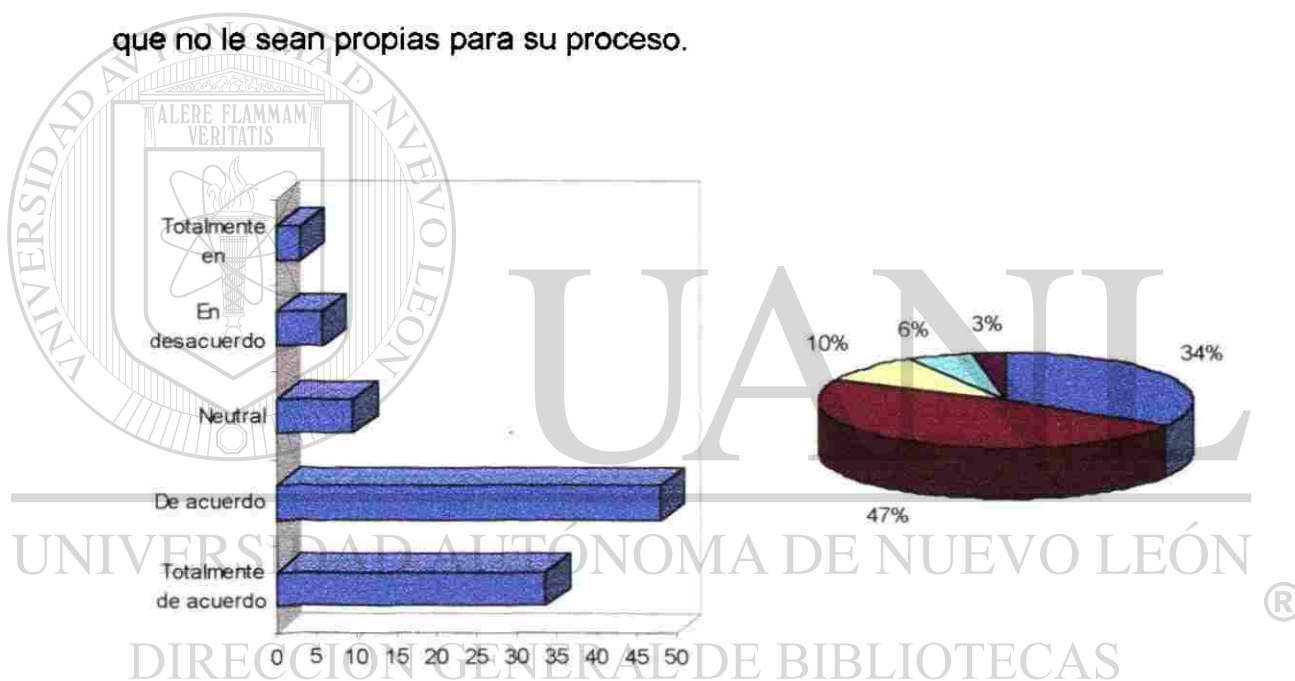
t) La variable: Cada empresa debe de seleccionar y atender específicamente las operaciones adecuadas a su competencia y dejar en otras empresas las que no le sean propias para su proceso.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Valores en escala	No. de empresas	%	% acumulado
Totalmente de acuerdo	35	33.65	33.65
De acuerdo	50	48.07	81.72
Neutral	10	9.62	91.34
En desacuerdo	6	5.77	97.11
Totalmente en desacuerdo	3	2.89	100
TOTAL	104	100 %	

CUADRO N° 20
ATENCIÓN A OPERACIONES DE SU COMPETENCIA

De la misma manera que en los juicios anteriores, en éste puede observar que el 33% de las empresas están totalmente de acuerdo en seleccionar operaciones adecuadas a su competencia y el 48% están de acuerdo. Sumando ambas opciones nos da un 81 % proyectado un juicio alto y acorde en el que las empresas deben seleccionar y atender específicamente las operaciones adecuadas a su competencia y dejar en otras empresas las que no le sean propias para su proceso.



GRÁFICA N° 20
ATENCIÓN A OPERACIONES DE SU COMPETENCIA

Como pudo observarse en la presentación de los anteriores resultados que constituyen la variable "entorno", existe una clara tendencia mayoritaria al acuerdo hacia los juicios establecidos. Como se ha hecho también en las variables anteriores se han unido las opciones de "Totalmente de acuerdo" y

“de acuerdo” con el propósito de apreciar más en conjunto los acuerdos y distinguirlos de los desacuerdos.

4.2 Centralidad y Desviación

La población de empresas encuestadas en este primer instrumento se dividió a su vez, por el ramo en el que se ubica la empresa. Esta variable se insertó en el cuestionario, resultando de ello la siguiente distribución.

Ramo	Frecuencias	%
Industrial	43	41
Comercial	30	29
Servicios	31	30
TOTAL	104	100

**CUADRO N° 21
EMPRESA POR RAMO**

Resultado de esta distribución es que la mayor parte de la población, el 41% pertenece al ramo industrial y los otros dos ramos se distribuyen casi igualitariamente el resto de la población.

El ramo de la empresa nos orientó para apreciar los juicios de aceptación y rechazo con cada uno de ellos. A continuación se presentan las medias y las desviaciones de cada ramo, de acuerdo con la fórmula de la media y de la desviación estándar. (Anexo N° 3).

$$\bar{X} = \frac{X_1 + X_2 + X_3 + X_k}{N}$$

$$S = \sqrt{\frac{\sum (X - \bar{X})^2}{N}}$$

Los medias resultantes de cada ramo son:

Ramo	Media	Desviación Estándar	Puntaje Menor	Puntaje Mayor	Rango
Industrial	81.47	7.33	64	96	32
Comercial	82.37	8.58	64	96	32
Servicios	79.97	8.50	56	96	40

CUADRO N° 22
MEDIAS POR RAMO

El valor de la escala era de cien puntos, por lo que el puntaje mayor de 96 está muy cerca del acuerdo absoluto habiéndose registrado este valor 4 veces. El puntaje menor resultó ser 56 con una sola frecuencia.

$$\bar{X} = \frac{X_1 + X_2 + X_3 + X_k}{N}$$

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

$$\bar{X} = \frac{3,503}{43} = \boxed{81.47}$$

Desviación Estándar

$$S = \sqrt{\frac{\sum (x - \bar{x})^2}{N}}$$

Menor - 64

Mayor - 96

Rango - 32

$$S = \sqrt{\frac{2310.78}{43}}$$

$$S = 7.33$$

Desviación Estándar = 7.33

$$\frac{2,471}{30}$$

Media

$$\boxed{82.5}$$

$$S = \sqrt{\frac{2,023.5}{30}}$$

Menor 64

Mayor 96

Rango 32

$$S = \sqrt{67.45}$$

$$S = 8.21$$

Desviación Estándar = 8.21

$$\bar{X} = \frac{2479}{31}$$

$$\text{Media} \boxed{79.97}$$

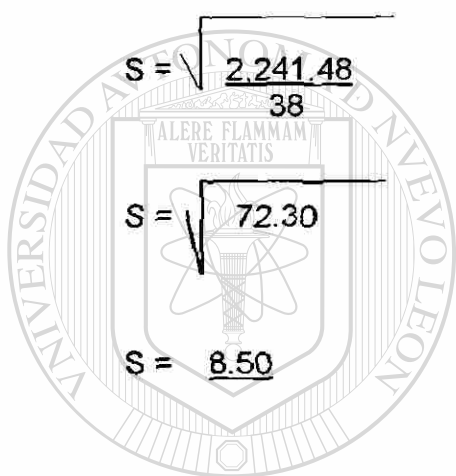
$$\bar{X} = \frac{2479}{31}$$

Media
79.97

Menor = 56

Mayor = 96

Rango = 40



Desviación Estándar = 8.50

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Observando los anteriores resultados, se puede apreciar que los datos de las empresas encuestadas son pertinentes para representar un grupo coherente, pues no se encuentran muy dispersos.

1. - Cambio.- en el desarrollo de la investigación los ítems 1,2,3,4,5,7 y 12 configuran los porcentajes representativos, donde la estructura de la organización requiere un cambio trascendental.

2. - Productividad.- los ítems representativos que validan la información son: 8,9,10,11,16,17 y 18 los cuales asertivamente determinan que la productividad de las organizaciones del siglo XXI se consolidaron a través de nuevas herramientas de actualización tecnológica.

3. - Entorno.- este tercer punto nos da una visión de la calidad de vida de las organizaciones actuales y futuras, los ítems que lo configuran son: 6,13,14,15,19 y 20.

4.1.1. Cambio

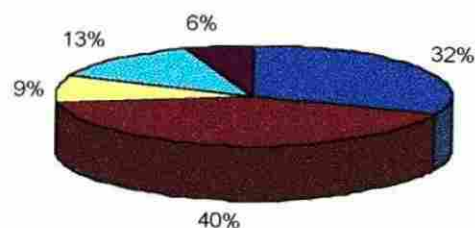
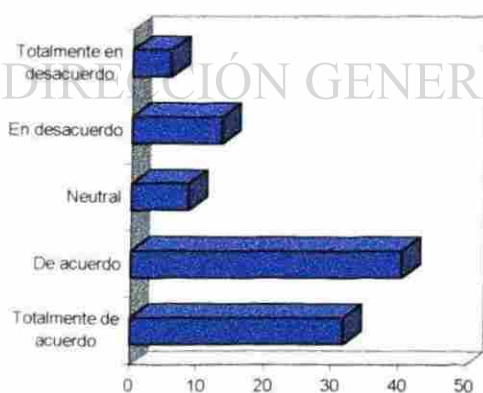
De acuerdo con la estructuración de la escala, la primer variable se presentó en los ítems 1,2,3,4,5,7 y 12 configurando los porcentajes, que a continuación se presentan:

a) La variable: la estructura organizacional dominante debe cambiar.

Valores en escala	No. de empresas	%	% acumulado
Totalmente de acuerdo	33	31.74	31.74
De acuerdo	42	40.38	72.12
Neutral	9	8.65	80.77
En desacuerdo	14	13.46	94.23
Totalmente en desacuerdo	6	5.77	100
TOTAL	104	100%	

CUADRO N° 1
CAMBIO EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

El 31% de las empresas están totalmente de acuerdo con que la estructura dominante que se tiene en las organizaciones, en el momento en que fueron encuestadas, debe cambiar; en tanto que el 40% están de acuerdo; llegando al 72.12 acumulado, lo cual indica un acuerdo con que la estructura de las organizaciones debe cambiar, como se muestra en la siguiente gráfica.



GRÁFICA N° 1
CAMBIO EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

b) La integración Vertical de las Organizaciones Tradicionales debe ser estructurada por estructuras más flexibles y ágiles.

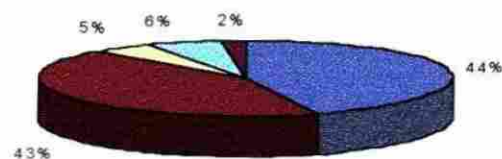
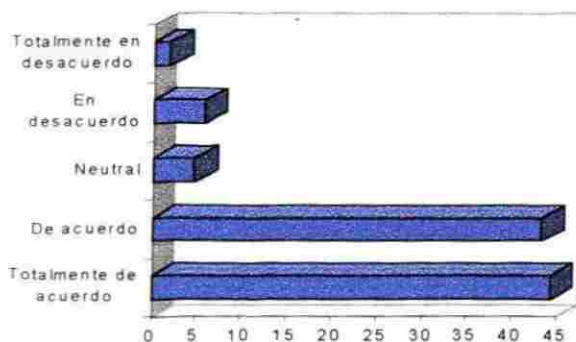
Valores en escala	No. de empresas	%	% acumulado
Totalmente de acuerdo	46	44.24	44.24
De acuerdo	45	43.26	87.50
Neutral	5	4.80	92.30
En desacuerdo	6	5.77	98.07
Totalmente en desacuerdo	2	1.93	100
TOTAL	104	100%	

CUADRO N° 2
REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL

El 44% de las empresas están totalmente de acuerdo en que la estructura de las organizaciones debe ser mas ágil y flexible para poder ser más competitivas, en tanto que la opción "de acuerdo" es de 43%. Si unimos ambas opciones el porcentaje acumulable resulta ser significativo, llegando al

87.5, lo cual indica un gran acuerdo al juicio de que la organización tradicional debe cambiar.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



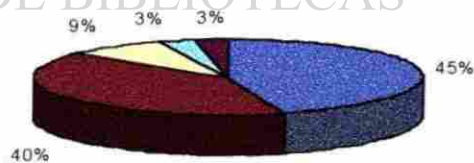
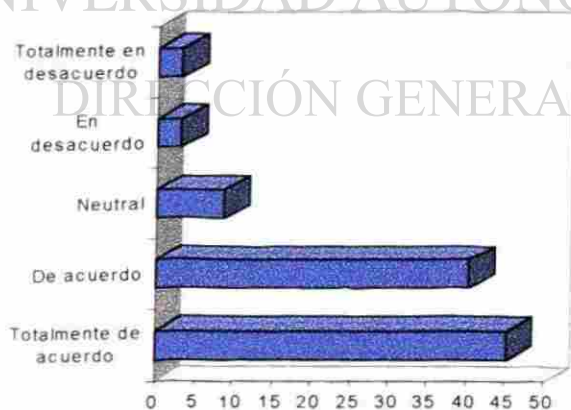
GRÁFICA N° 2
REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL

c) La variable: Los Paradigmas Organizativos provenientes de la revolución industrial se mantienen en lo básico, pero deben renovarse.

Valores en escala	No. de empresas	%	% acumulado
Totalmente de acuerdo	47	45.19	45.19
De acuerdo	42	40.38	85.57
Neutral	9	8.65	94.22
En desacuerdo	3	2.89	97.10
Totalmente en desacuerdo	3	2.89	100
TOTAL	104	100%	

CUADRO N° 3
RENOVACIÓN DE PARADIGMAS ORGANIZATIVOS

El 45% de las empresas están totalmente de acuerdo en que deben renovarse en tanto que el 40% está de acuerdo sumando un 85.57% entre ambas siendo este un porcentaje elevado, por lo que las organizaciones piensan que deben renovarse continuamente.



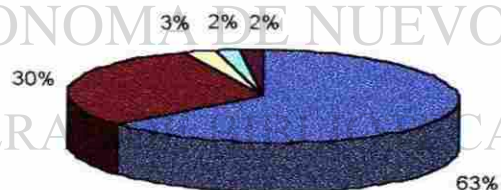
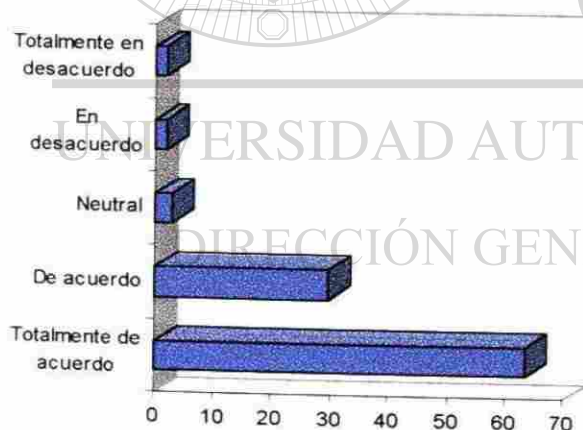
GRAFICA No 3
RENOVACIÓN DE PARADIGMAS ORGANIZATIVOS

d) La variable: La resistencia al cambio en las organizaciones impide la competitividad.

Valores en escala	No. de empresas	%	% acumulado
Totalmente de acuerdo	66	63.46	63.46
De acuerdo	31	29.81	93.27
Neutral	3	2.89	96.16
En desacuerdo	2	1.92	98.08
Totalmente en desacuerdo	2	1.92	100
TOTAL	104	100%	

CUADRO N° 4
RESISTENCIA AL CAMBIO COMO OBSTÁCULO A LA COMPETITIVIDAD

El 63% de las organizaciones están totalmente de acuerdo en que resistirse al cambio frena la competitividad y el 29.81% están de acuerdo; uniendo las opciones significan un 93.27% lo que nos indica un juicio en el que



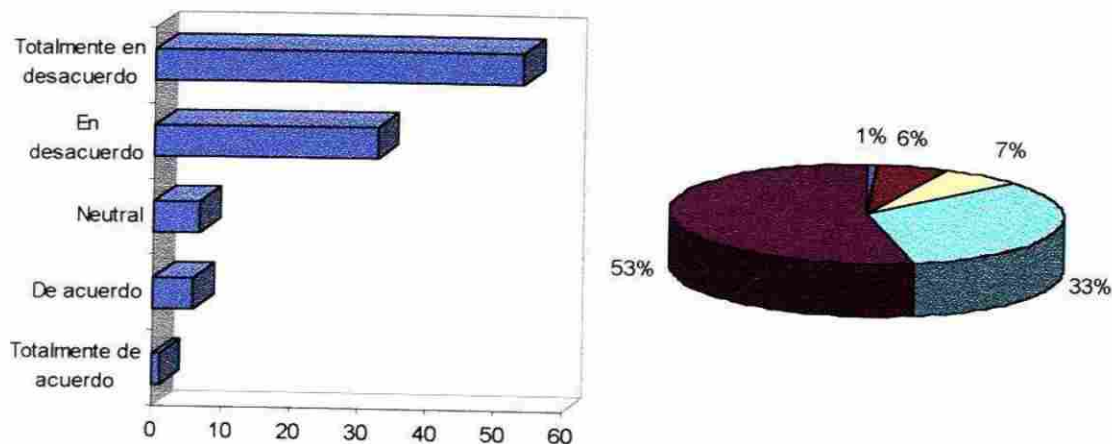
GRÁFICA N° 4
RESISTENCIA AL CAMBIO COMO OBSTÁCULO A LA COMPETITIVIDAD

e) La variable: La empresa debe mantener el control directo de todos sus activos y recursos.

Valores en escala	No. de empresas	%	% acumulado
Totalmente de acuerdo	1	0.96	0.96
De acuerdo	6	5.77	6.73
Neutral	7	6.73	13.46
En desacuerdo	34	32.69	46.15
Totalmente en desacuerdo	56	53.85	100
TOTAL	104	100%	

CUADRO N° 5
CONTROL DIRECTO SOBRE ACTIVOS Y RECURSOS

En el instrumento este es un juicio negativo, el cual se calificó en forma inversa por ser de esta naturaleza. El 53% de las empresas están totalmente en desacuerdo con la idea de mantener el control de todos los activos y recursos directamente por la empresa, lo cual, unido al siguiente valor de juicios en desacuerdo, alcanza un total del 86.54% de las empresas, las cuales, a pesar de la construcción negativa del juicio, respondieron en la misma línea que juicios anteriores. Los ítems negativos se transcribe en forma inversa para saber encontrar una respuesta a los cuestionarios aplicados a las empresas.



GRÁFICA N° 5
CONTROL DIRECTO SOBRE ACTIVOS Y RECURSOS

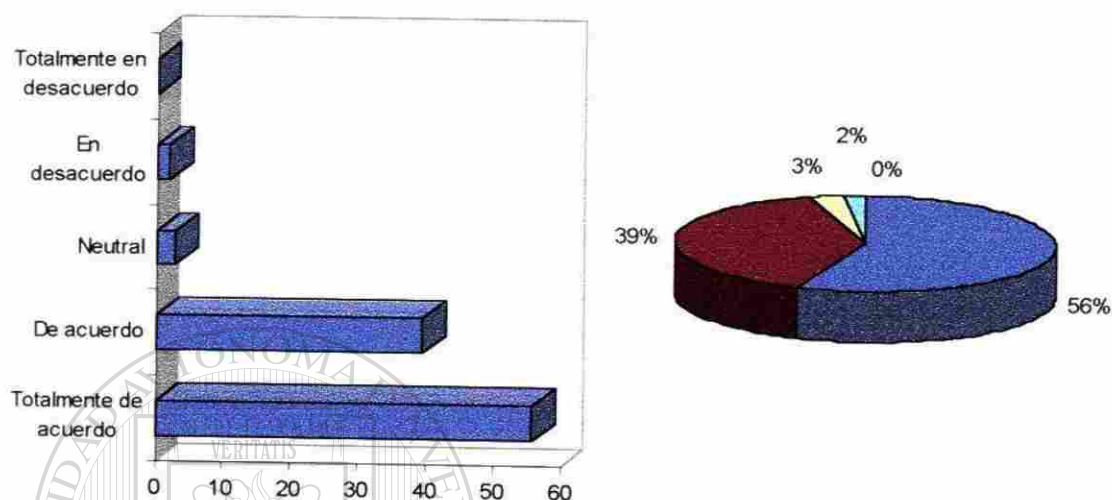
f) La variable: Existen megatendencias que exigen redefinir paradigmas y estructuras en las organizaciones.

Valores en escala	No. de empresas	%	% acumulado
Totalmente de acuerdo	58	55.76	55.76
De acuerdo	41	39.43	95.19
Neutral	3	2.88	98.07
En desacuerdo	2	1.93	100
Totalmente en desacuerdo	0	0	0
TOTAL	104	100 %	

CUADRO N° 6
MEGATENDENCIAS EN LOS PARADIGMAS Y ESTRUCTURAS

El 55% de las empresas están totalmente de acuerdo en que las megatendencias exigen redefinir paradigmas y el 39% están de acuerdo,

sumando ambas dan el 95.19% de juicios acordes en redefinir los paradigmas y estructuras de las organizaciones, lo cual muestra una muy alta proporción de



GRÁFICA N° 6
MEGATENDENCIA EN PARADIGMA Y ESTRUCTURA

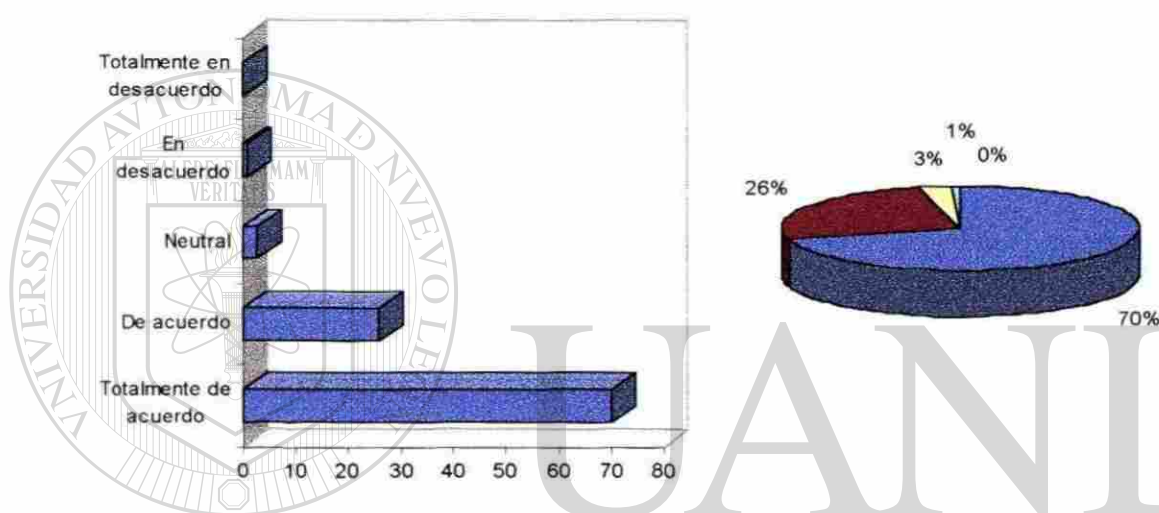
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

g) La variable: El Capital Intelectual de las organizaciones y no solo sus recursos materiales o financieros deben de ser aprovechados para aumentar las ventajas competitivas.

Valores en escala	No. de empresas	%	% acumulado
Totalmente de acuerdo	73	70.19	70.19
De acuerdo	27	25.97	96.15
Neutral	3	2.88	99.03
En desacuerdo	1	0.96	100
Totalmente en desacuerdo	0	0	100
TOTAL	104	100 %	

CUADRO N° 7
APROVECHAMIENTO DEL CAPITAL INTELECTUAL

El 70% de las organizaciones están totalmente de acuerdo en que el capital intelectual debe ser aprovechado y el 25% está de acuerdo dando un acumulado del 96.15%; lo cual es un juicio elevado y acorde con que el capital intelectual de las organizaciones y no solo sus recursos materiales o financieros deben ser aprovechados para aumentar las ventajas competitivas.



GRÁFICA N° 7
APROVECHAMIENTO DEL CAPITAL INTELECTUAL

Hasta este punto hemos analizado los diversos aspectos que constituyen la variable cambio, los cuales han sido vistos de manera aislada, presentando todos ellos valores decididamente altos, lo cual nos indica una sólida inclinación de las empresas hacia el reconocimiento de la necesidad de cambio. En la presentación de porcentajes hemos unido las opciones "totalmente de acuerdo" y de acuerdo, resultando en todos los casos valores

significativos, pues solo uno de ellos bajó a 72%, mientras que todos los demás ascienden arriba de 90%, alcanzando incluso el 96%.

4.1.2. Productividad.

Siguiendo la estructuración de la escala, la segunda variable se presentó con los ítems, 8,9,10,11,16,17 y 18, configurando los porcentajes que a continuación se presentan.

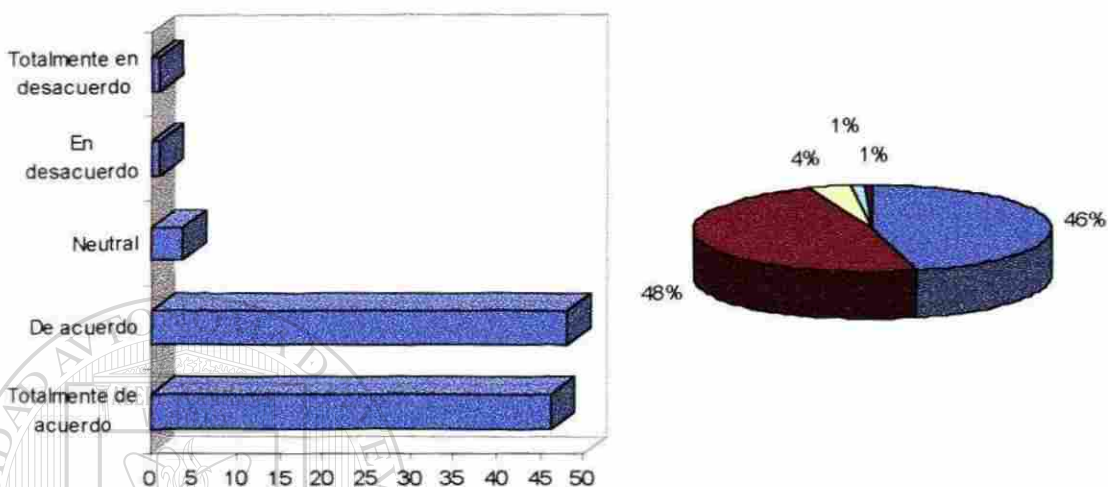
h) La variable: Es necesario manejar herramientas gerenciales y administrativas capaces de redefinir las organizaciones.

Valores en escala	No. de empresas	%	% acumulado
Totalmente de acuerdo	48	46.15	46.15
De acuerdo	50	48.07	94.22
Neutral	4	3.84	98.06
En desacuerdo	1	0.97	99.03
Totalmente en desacuerdo	1	0.97	100
TOTAL	104	100 %	

CUADRO N°8
NECESIDAD DE MANEJO DE HERRAMIENTAS GERENCIALES Y ADMINISTRATIVAS

El 46% de las empresas están totalmente de acuerdo con que se deben manejar herramientas gerenciales y administrativas capaces de redefinir las organizaciones así como el 48% están de acuerdo en este juicio, acumulando con el anterior son 94.22% ofreciendo un evidente acuerdo con el manejo de

herramientas gerenciales y administrativas con el propósito de redefinir las organizaciones.



GRÁFICA N° 8
NECESIDAD DEL MANEJO DE HERRAMIENTAS GERENCIALES Y ADMINISTRATIVAS

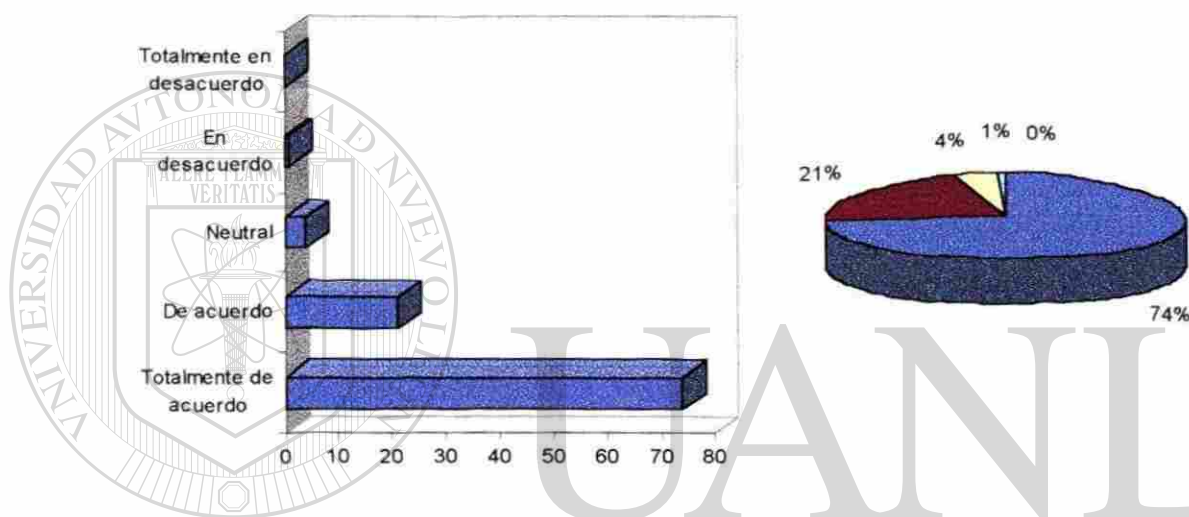
i) La variable: Las organizaciones serán más eficientes si se conoce y sabe aprovechar sus fortalezas.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Valores en escala	No. de empresas	%	% acumulado
Totalmente de acuerdo	77	74.03	74.03
De acuerdo	22	21.16	95.19
Neutral	4	3.84	99.03
En desacuerdo	1	0.97	100
Totalmente en desacuerdo	0	0	0
TOTAL	104	100 %	

CUADRO N° 9
APROVECHAMIENTO DE FORTALEZAS

El 74% de las empresas están totalmente de acuerdo con que el conocimiento de las fortalezas las harán más eficientes y el 21% están de acuerdo, acumulando el 95.19%. Este es un acuerdo elevado con que las organizaciones serán más eficientes si se conoce y saben aprovechar sus fortalezas.



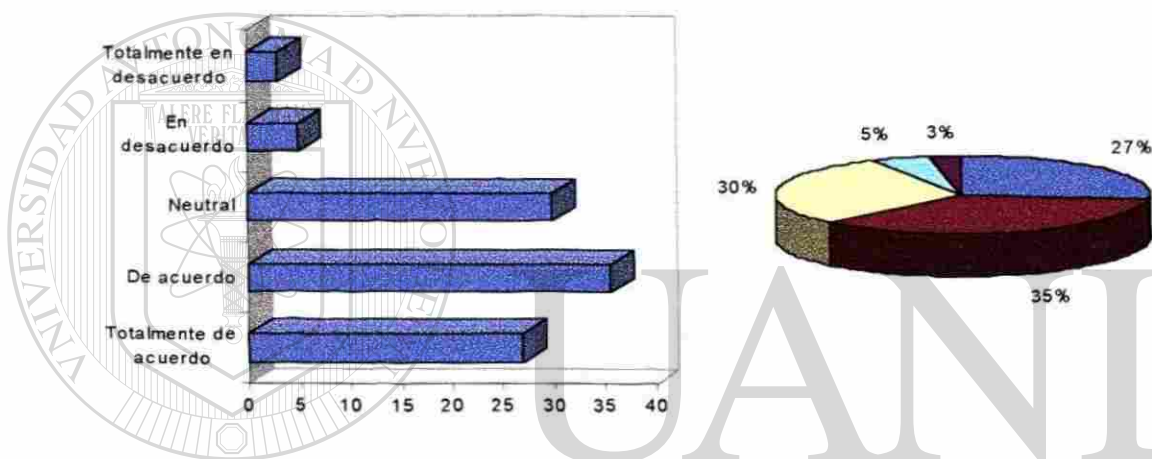
GRÁFICA N° 9
APROVECHAMIENTO DE FORTALEZAS

j) La variable: Los servicios externos favorecen la rentabilidad y la excelencia en productos y servicios.

Valores en escala	No. de empresas	%	% acumulado
Totalmente de acuerdo	28	26.92	26.92
De acuerdo	37	35.57	62.49
Neutral	31	29.81	92.30
En desacuerdo	5	4.81	97.11
Totalmente en desacuerdo	3	2.89	100
TOTAL	104	100 %	

CUADRO N° 10
FAVORECIMIENTO DE RENTABILIDAD POR SERVICIOS EXTERNOS

Como lo señala el cuadro anterior el 26% de las empresas están totalmente de acuerdo en que los servicios externos favorecen la excelencia en productos y servicios y el 35% están de acuerdo. Si unimos ambas opciones el porcentaje acumulado resulta del 62.49% lo cual indica un juicio mayor de acuerdo con que los servicios externos favorecen la rentabilidad y la experiencia en productos y servicios.



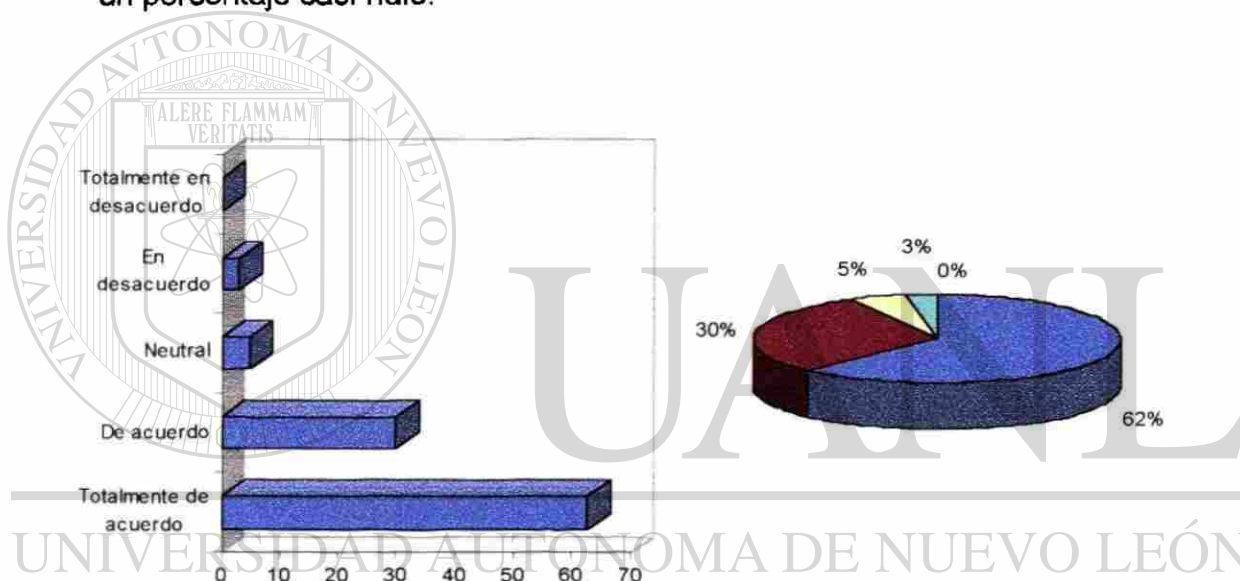
GRÁFICA N° 10
FAVORECIMIENTO DE RENTABILIDAD POR SERVICIOS EXTERNOS

k) La variable: La especialización, la experiencia y la excelencia son considerados factores críticos de éxito empresarial.

Valores en escala	No. de empresas	%	% acumulado
Totalmente de acuerdo	65	62.50	62.50
De acuerdo	31	29.80	92.30
Neutral	5	4.81	97.11
En desacuerdo	3	2.89	100
Totalmente en desacuerdo	0	0	0
TOTAL	104	100 %	

CUADRO N° 11
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

El 62% de la empresas están totalmente de acuerdo en que las variables consideradas son factores críticos de éxito empresarial y el 29% están de acuerdo; dando un 92.30% de juicio a favor de utilizar la especialización, la experiencia y la excelencia, las cuales sí son consideradas factores críticos de éxito empresarial. Es conveniente resaltar que ninguna empresa considera que no sean factores críticos de éxito y solo el 2.89% están en desacuerdo, siendo un porcentaje casi nulo.



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

GRÁFICA N° 11
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

- l) La variable: Es rentable trasladar operaciones no críticas que tradicionalmente hace la empresa hacia organizaciones especializadas con las que comparte riesgos.

CAPÍTULO 5

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INFORMACION RESULTANTE

5.1 POBLACIÓN Y MUESTRA

Como ya se ha mencionado en capítulos anteriores, la muestra está constituida por 104 empresas en la primera aplicación y por 86 en la segunda. Debido a la diferencia de 18 sujetos entre ambas aplicaciones vamos a considerar como muestra a las 86 empresas resultantes de la segunda aplicación, pero tratando de no perder la información proveniente de la primera encuesta.

El instrumento con el que se trabajó en la segunda encuesta (Anexo N° 4) contiene el apartado de “datos generales” en cual nos proporciona la información necesaria para caracterizar a la población. La información relevante de dicho apartado se organiza en torno a tres rasgos:

- a) Puesto del informante.
- b) Ramo de la empresa.
- c) Clasificación de la empresa.

Los datos obtenidos del primer rasgo se presentan en el siguiente cuadro.

5.1.1 Puesto del informante.

Los datos obtenidos del primer rasgo se presentan a continuación.

PUESTO	N° de Empresa	%
Director General	2	3.00
Director Administrativo	1	1.50
Asesor	1	1.50
Gerente General	11	16.00
Gerente Administración	10	15.00
Gerente Recursos Humanos	6	9.00
Gerente de Producción	2	3.00
Gerente de Planta	6	9.00
Gerente de Mercadotecnia	1	1.50
Gerente de Sistemas	2	3.00
Gerente Regional	2	3.00
Gerente de Operaciones	7	11.00
Gerente de Ventas	6	9.00
Gerente de Finanzas	3	4.50
Control de Calidad	1	1.00
Gerente de Compras	2	3.00
Crédito y Cobranzas	1	1.50
Contador Público	3	4.50
Total	67	100.00

**CUADRO N° 23
PUESTO DEL INFORMANTE**

La información proporcionada por estas personas resulta confiable debido a que ellos ocupan puestos de alta jerarquía y son quienes pueden tomar la decisión para utilizar las herramientas administrativas y gerenciales

que consideran útiles para hacer las organizaciones más competitivas. En nuestro caso, la herramienta administrativa Outsourcing es decisión de la alta gerencia.

5.1.2 Ramo de la empresa.

La distinción por ramos no ofreció transformaciones significativas a pesar de la reducción de la muestra, quedando finalmente con el siguiente

panorama.

Ramo	N° de Empresas	%
Industrial	34	39.53
Comercial	25	29.07
Servicios	27	31.40
Total	86	100.00

CUADRO N° 24
RAMO DE LA EMPRESA

5.1.3 Clasificación de la empresa.

La clasificación de la empresas que establece de acuerdo a su tamaño, presentando la siguiente distribución.

Clasificación	N° de Empresas	%
Micro	6	7.00
Pequeña	19	22.00
Mediana	14	16.00
Grande	47	55.00
	86	100.00

CUADRO N° 25
CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA

5.2.- Utilización de la Herramienta.

Una de las cuestiones fundamentales de este estudio radica en conocer las razones por las que las empresas han aceptado o rechazado el Outsourcing y en qué medida, por lo que se procedió a integrar estos aspectos en el cuestionario, quedando finalmente constituido por cuatro rasgos:

5.2.1. Utilización del Outsourcing.

5.2.2. Departamentos en los que se aplican.

5.2.3. Razones de su utilización.

5.2.4. Medida en que se aplica en relación de dependencia con el proveedor.

5.2.1 Utilización del Outsourcing y razones de su aplicación.


	No. de empresas	Porcentaje
Empresas que utilizan Outsourcing	67	78%
No utilizan Outsourcing	19	22%

**CUADRO N° 26
UTILIZACIÓN DEL OUTSORCING**

Las empresas que no la utilizan, al inquirirles la razón de esta acción, expresaron causas como el desconocimiento de la herramienta o que contaban actualmente con personal dentro de su empresa.

5.2.2 Departamentos en los que se aplica.

Inicialmente se estimaron nueve posibles departamentos aislados en los que se aplica el Outsourcing, en base a los datos previos obtenidos de los instrumentos anteriores, los cuales se ofrecieron como opción en el instrumento, pero dejando abierta la opción para agregar otros posibles departamentos y además para hacer combinaciones. Los departamentos que se ofrecieron fueron.

- 
- a) Limpieza.
 - b) Sistemas.
 - c) Contabilidad.
 - d) Recursos Humanos.
 - e) Servicios de Salud.
 - f) Nómina.
 - g) Relaciones Pública.
 - h) Mercadotecnia.
 - i) Cobranzas.

Al agregar los departamentos aislados con las combinaciones, resultaron un total de 50 posibilidades, pero demasiado dispersas, por lo que no es adecuado manejarlas todas aquí, sin embargo, es necesario señalar que de las 86 empresas encuestadas, solo 14 utilizan el Outsourcing en un

departamento aislado, en tanto que las restantes 53 aplican el Outsourcing en más de un departamento. De esta interpretación se desprende el siguiente cuadro.

N° de Departamentos en los que se utiliza la herramienta.	N° de Empresas	%	N° de Departamento x N° de Empresa
1	14	21	14
2	17	25	34
3	19	28	57
4	11	16	44
5	2	3	10
6	2	3	12
7	-1	2	7
8	1	2	8
TOTAL	67	100	186

CUADRO N° 27

DEPARTAMENTOS EN LOS QUE SE UTILIZA OUTSOURCING

El Departamento en el que más se utiliza es en el de limpieza, debido posiblemente a lo simple del servicio, además de otros como el de Recursos Humanos, Cobranzas, Contabilidad y Sistemas, pero lo más interesante resulta

ser que el 79% de las empresas que utilizan el Outsourcing lo hacen en más de un Departamento y que en las 67 empresas se aplica en 186 Departamentos en total, resultando de ello, que en promedio se aplica en tres departamentos por empresa. Podemos inducir en base a estos datos que las empresas que controlan Outsourcing lo hacen en varios departamentos, posiblemente debido a que se convencen de las ventajas de esta herramienta.

5.2.3 Razones de su aceptación y uso.

Este aspecto se trató a través de una pregunta abierta dentro del cuestionario, para proceder, posteriormente a agrupar las respuestas de acuerdo del tipo de razón expresado. Las razones se conjugaron en los siguientes grupos:

Razones	N° de Empresas	%
1. Evita distracciones de la actividad principal, es más barato y disminuye riesgos y costos.	19	28.36
2. Las empresas externas proporcionan servicios más eficientes.	5	7.48
3. Para obtener mayor eficiencia en la propia empresa.	13	19.40
4. Disminuir costos y contar con apoyo profesional.	9	13.44
5. Por falta de personal propio y para desarrollar la empresa propia.	5	7.48
6. Necesidad de apoyo.	3	4.49
7. Sólo cuando es estrictamente indispensable.	2	2.98
8. Además de eficiente tiene mayor calidad.	1	1.49
9. En el futuro será cada vez más importante.	1	1.49
10. Acceso a nueva tecnología y falta de personal.	1	1.49
11. Debido a costos y carga laboral.	2	2.98
12. Preparación de presupuestos gracias al control de gastos.	1	1.49
13. Costo Social y Política de Recursos Humanos.	1	1.49
14. Por orden de dirección y evitar problemas con el personal.	1	1.49
15. Para dar agilidad a lo sistemas contables.	1	1.49
16. No contestó.	2	2.98
Total	67	100

CUADRO N° 28
RAZONES DE UTILIZACIÓN DEL OUTSOURCING

5.2.4 Medida en la que se aplica.

Los Departamentos que utilizan Outsourcing lo hacen en diversas medidas, los cuales fueron estimadas en cinco niveles en relación al porcentaje completo, los cuales se presentan en el cuadro siguiente.

El número de empresas que la utiliza en cada uno de los niveles.

Nivel de utilización	N° de empresas	%	% Acumulado
81% a 100%	30	45	45
61% a 80%	11	16	61
41% a 60%	10	15	76
21% a 40%	11	16	92
0 % a 20%	1	2	94
No contestó	4	6	100
TOTAL	67	100%	

CUADRO N° 29
NIVEL DE UTILIZACIÓN DEL OUTSOURCING

Como puede observarse en el cuadro anterior el 45% de la Empresas hacen una utilización del 80% al 100% del Outsourcing, lo cual indica que esta herramienta es intensivamente utilizada, una vez que es contratada.

En el resto de los niveles, el número de empresas se agrupa mayoritariamente en los niveles más altos.

5.3 Factores de Motivación.

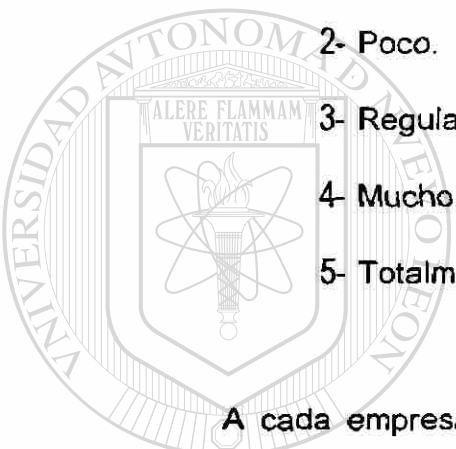
Para los propósitos de esta investigación resultó muy importante determinar los factores que motivaron a las empresas para que utilizaran el Outsourcing, pudiendo ser estos factores de diversa índole, como los relacionados con disminuir costos, aplicar nuevas tecnologías, compartir riesgos, etc.

Los factores de motivación se estructuraron en un listado.

- a) Acceso a nuevos mercados.
 - b) Proceso de globalización.
 - c) Aplicación de nuevas tecnologías.
 - d) Afrontar la competencia.
-
- e) Disminuir costos.
 - f) Incrementar la calidad.
 - g) Incrementar el valor agregado.
 - h) Disminuir y compartir riesgos.
 - i) No involucrarse en problemas laborales.
 - j) Excederse en compromisos con los trabajadores propios.

Además de este listado se dejó abierta la opción para mencionar otros factores. En el instrumento se establecieron además, niveles de motivación para cada uno de los factores, siendo éstos, cinco, los cuales recibieron un valor numérico de 1 a 5, de acuerdo con su nivel, con el propósito de establecer un índice.

- 1- Nulo.
- 2- Poco.
- 3- Regular.
- 4- Mucho.
- 5- Totalmente.



A cada empresa se le pedía que estableciera para cada uno de los factores el nivel en el que había sido motivado. En esta etapa de la investigación se trabaja solamente con las 67 empresas que habían contestado que sí utilizaban el Outsourcing, ya que las restantes 19, que no lo utilizan no podrían contestar acerca de los factores que las habían motivado. A continuación se analiza cada uno de los factores y su nivel de utilización. (Anexo 4).

5.3.1 Acceso a nuevos mercados.

Esta variable, considerada como factor de motivación para la utilización del Outsourcing, presentó realmente un índice muy bajo pues su puntaje total fue de 119, de acuerdo con la tabla de valores, lo cual constituye un promedio de 1.78.

Las frecuencias se presentan a continuación:

Nivel de Motivación	N° de Empresas	%
Totalmente	4	6
Mucho	7	10
Regular	8	12
Poco	8	12
Nulo	40	60
TOTAL	67	100

CUADRO N° 30
ACCESO A NUEVOS MERCADOS

Al tomar en consideración los datos anteriores apreciamos que el acceso a nuevos mercados no es considerado, por las empresas regiomontanas, como una motivación para utilizar el Outsourcing quedando con un nivel de poco motivante.

Este resultado contradice en buena medida las expectativas de uso y expansión de nuevas herramientas administrativas, por lo que se procedió a aplicar una prueba estadística de χ^2 (Chi cuadrada) para averiguar alguna conexión con otras variables que condujeran a esta situación.

La variable que se presupone en conexión con los factores de motivación se centró en el nivel de dependencia del proveedor de Outsourcing, el cual ya se había preguntado en el ítem No. 9. Esta variable se trabajó por niveles, medidos en porcentajes de dependencia, siendo éstos cinco niveles. Pero con el propósito de simplificar el manejo de datos para la prueba de χ^2 , los cinco niveles se agruparon a su vez, solo en tres:

1. Alto.
2. Medio.
3. Bajo.

correspondiendo a cada uno de ellos, los siguientes porcentajes.

1. Alto = 61 a 100
2. Medio = 41 a 60
3. Bajo = 0 a 40

La otra variable, correspondiente a la motivación se dejó con sus cinco niveles, por lo cual se estructuró una tabla de contingencia de 3 renglones y 5 columnas, la cual se presenta a continuación con sus respectivos valores:

Nivel de dependencia	Nivel de motivación				Totalmente
	Nulo	Poco	Regular	Mucho	
Alto	28 (25.67)	5 (5.14)	6 (5.14)	2 (4.50)	2 (2.56)
Medio	5 (7.16)	2 (1.43)	1 (1.43)	3 (1.25)	1 (.72)
Bajo	7 (7.16)	1 (1.43)	1 (1.43)	2 (1.25)	1 (.72)
	40	8	8	7	4

CUADRO N° 31
TABLA PARA χ^2 : ACCESO A NUEVOS MERCADOS Y NIVEL DE UTILIZACIÓN

En cada casilla se inscriben las frecuencias observadas, de acuerdo al cuestionario y sus correspondientes frecuencias esperadas.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

La fórmula que se siguió es la que ofrecen Runyon y Hubert

$$\chi^2 = \sum_{r=3}^r \sum_{c=5}^c \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Los grados de libertad que se establecieron fueron 8, siguiendo la fórmula de:

$$gl = (r - 1)(c - 1)$$

en donde r son renglones del cuadro de contingencia y c son las columnas, por lo que se trabajó con 8 grados de libertad y un nivel de confiabilidad del $\alpha = 0.05$.

La hipótesis se establecieron del siguiente modo:

H_1 .- El nivel de dependencia del proveedor de Outsourcing (alto, medio o bajo) se encuentra relacionado con la motivación del acceso a nuevos mercados.

H_0 .- El nivel de dependencia del proveedor de Outsourcing (alto, medio o bajo) no tiene relación con la motivación del acceso a nuevos mercados.

La χ^2 que se encontró para estos datos fue de:

7.3607

En tanto que la establecida en las tablas de χ^2 para aceptar o rechazar la hipótesis es de 15.507. Como $7.3607 < 15.507$ se rechaza la hipótesis de

investigación y se acepta la hipótesis nula. Lo cual nos induce afirmar que el acceso a nuevos mercados no es un factor que motive para la utilización del Outsourcing en las empresas regiomontanas.

5.3.2 Proceso de Globalización.

El estudio del proceso de globalización como un factor motivante para la utilización del Outsourcing, se realizó de una manera semejante al factor anterior. Las frecuencias que se presentaron se inscriben en el siguiente cuadro.

Nivel de Motivación	No. de Empresas	%
Totalmente	4	6
Mucho	8	12
Regular	7	11
Poco	11	16
Nulo	37	55
Total	67	100

CUADRO N° 32
PROCESO DE GLOBALIZACIÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Estas frecuencias se muestran bajas en los niveles altos de motivación, llegando solo al 18% entre el nivel de totalmente y mucho. La prueba de χ^2 fue aplicada siguiendo el mismo procedimiento que en la variable anterior, configurando el siguiente cuadro:

Nivel de Dependencia	Nivel de Motivación					Totalmente	
	Nulo	Poco	Regular	Mucho			
Alto	24 (23.74)	10 (7.06)	2 (4.50)	4 (5.14)	3 (2.56)	43	
Medio	6 (6.63)	1 (1.97)	3 (1.25)	1 (1.43)	1 (0.72)	12	
Bajo	7 (6.63)	0 (1.97)	2 (1.25)	3 (1.43)	0 (0.72)	12	
	37	11	7	8	4	67	

CUADRO N° 33
TABLA PARA χ^2 : PROCESO DE GLOBALIZACIÓN Y NIVEL DE DEPENDENCIA

La χ^2 que se obtuvo de los datos anteriores fue de:

$$\chi^2 = 11.0237$$

Observando los mismos grados de libertad y el mismo nivel de confiabilidad de la variable anterior se puede decir que se rechaza la H_1 y se acepta la H_0 en razón a que:

$$11.237 < 15.507$$

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Las hipótesis trabajadas fueron:

H_1 .- El nivel de dependencia del proveedor de Outsourcing (alto, medio, bajo) se encuentra relacionado con la motivación debida al proceso de globalización.

Ho.- El nivel de dependencia del proveedor de Outsourcing (alto, medio, bajo) no tiene relación con la motivación debida al proceso de globalización.

De acuerdo a estos datos se puede afirmar que los empresarios regiomontanos no se sienten motivados por el proceso de globalización para adoptar el Outsourcing.

5.3.3 Aplicación de nuevas tecnologías.

En cuanto a la aplicación de nuevas tecnologías, considerado como factor para adoptar el Outsourcing, las frecuencias que se estimaron en un nivel de acuerdo elevado, resultaron ser relativamente bajas, lo cual se muestra a continuación.

Nivel de Motivación	No. de Empresas	%
Totalmente	8	12
Mucho	16	24
Regular	8	12
Poco	7	10
Nulo	28	42
Total	67	100

CUADRO N° 34
APLICACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS

Siguiendo el propósito de aplicar la prueba de χ^2 , las hipótesis fueron formuladas en los siguientes términos:

Hi.- El nivel de dependencia del proveedor de Outsourcing (alto, medio, bajo) se encuentra relacionado con la motivación debida al deseo de aplicar nuevas tecnologías.

Ho.- El nivel de dependencia del proveedor de Outsourcing (alto, medio, bajo) no se encuentra relacionado con la motivación debido al deseo de aplicar nuevas tecnologías.

La comparación entre frecuencias observadas con las esperadas se exhibe en el siguiente cuadro:

Nivel de Dependencia	Nivel de Motivación					Totalmente	
	Nulo	Poco	Regular	Mucho			
Alto	17 (17.98)	5 (4.50)	5 (5.14)	11 (10.26)	5 (5.14)	43	
Medio	6 (5.01)	2 (1.25)	0 (1.43)	2 (2.87)	2 (1.43)	12	
Bajo	5 (5.01)	0 (1.25)	3 (1.43)	3 (2.87)	1 (1.43)	12	
	28	7	8	16	8	67	

CUADRO N° 35
TABLA PARA χ^2 : APLICACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS Y NIVEL DE DEPENDENCIA

La χ^2 que se obtiene es de 6.3449, la cual es menor a la establecida de 15.507 para aceptar la hipótesis de investigación, por lo que ésta se rechaza y se acepta la hipótesis nula, pudiendo concluir que los empresarios regiomontanos no se encuentran motivados por el uso de nuevas tecnologías para la adopción del Outsourcing.

5.3.4 Fuerte competencia.

El siguiente factor que se consideró es el que se enuncia como "fuerte competencia" debido a la apertura de las economías, observándose nuevamente un escaso nivel de motivación en las frecuencias:

Nivel de Motivación	No. de Empresas	%
Totalmente	8	12
Mucho	13	20
Regular	8	12
Poco	9	13
Nulo	29	43
Total	67	100

**CUADRO N° 36
FUERTE COMPETENCIA**

Para la aplicación de la prueba de χ^2 se confeccionó el siguiente cuadro:

Nivel de Dependencia	Nivel de Motivación				Totalmente	
	Nulo	Poco	Regular	Mucho		
Alto	20 (18.60)	5 (5.78)	4 (5.14)	7 (8.34)	7 (5.14)	43
Medio	6 (5.20)	1 (1.61)	1 (1.43)	3 (2.33)	1 (1.43)	12
Bajo	3 (5.20)	3 (1.61)	3 (1.43)	3 (2.33)	0 (1.43)	12
	29	9	8	13	8	67

CUADRO N° 37
TABLA PARA χ^2 : FUERTE COMPETENCIA Y NIVEL DE UTILIZACIÓN

Las hipótesis se formulan como:

Hi.- El nivel de dependencia del proveedor de Outsourcing (alto, medio, bajo) se encuentra relacionado con la motivación debida a la perspectiva de enfrentar una fuerte competencia.

Ho.- El nivel de dependencia del proveedor de Outsourcing (alto, medio, bajo) no se encuentra relacionado con la motivación debida a la perspectiva de enfrentar una fuerte competencia.

La χ^2 que se obtuvo del estudio fue de 7.6338, quedando muy por abajo de la establecida de 15.507 para aceptar la hipótesis de investigación, por lo que ésta se rechaza y se acepta la hipótesis nula. De lo anterior se concluye

que los empresarios regiomontanos no estiman como motivante la aparición de una fuerte competencia para adoptar el Outsourcing.

5.3.5 Disminución de costos.

La disminución de costos para las empresas es otro de los factores establecidos como motivantes para el uso del Outsourcing. A diferencia de los anteriores factores, la disminución de costos presenta frecuencias de alta motivación muy elevados, como se puede observar en el siguiente cuadro:

Nivel de Motivación	No. de Empresas	%
Totalmente	32	48
Mucho	23	34
Regular	7	11
Poco	2	3
Nulo	3	4
Total	67	100

CUADRO N° 38
DISMINUCIÓN DE COSTOS

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

El cuadro de contingencia para la prueba de χ^2 permitió formular las siguientes hipótesis:

Hi.- El nivel de dependencia del proveedor de Outsourcing (alto, medio, bajo) se encuentra relacionado con la motivación debida a la disminución de costos en su propia empresa.

Ho.- El nivel de dependencia del proveedor de Outsourcing (alto, medio, bajo) no se encuentra relacionado con la motivación debida a la disminución de costos en su propia empresa.

Nivel de Dependencia	Nivel de Motivación				Totalmente	
	Nulo	Poco	Regular	Mucho		
Alto	2 (1.93)	1 (1.28)	3 (0.64)	12 (14.77)	25 (20.54)	43
Medio	1 (0.54)	0 (0.36)	0 (1.25)	6 (4.11)	5 (5.73)	12
Bajo	0 (0.54)	1 (0.36)	4 (1.25)	5 (4.11)	2 (5.73)	12
	3	2	7	23	32	67

CUADRO N° 39
TABLA PARA χ^2 : DISMINUCIÓN DE COSTOS Y NIVEL DE DEPENDENCIA

Para este factor la χ^2 que se obtuvo fue de 23.5661, muy superior a la establecida de 15.507, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis de investigación, pudiendo deducir que los empresarios regiomontanos sí están motivados por la disminución de costos para adoptar la herramienta del Outsourcing.

5.3.6 Incremento de la calidad del producto.

Respecto al crecimiento de la calidad del producto como factor motivante para la adopción del Outsourcing exhibió un cuadro equilibrado en la distribución de sus frecuencias, las cuales pueden apreciarse en el siguiente cuadro:

Nivel de Motivación	No. de Empresas	%
Totalmente	14	21
Mucho	14	21
Regular	13	20
Poco	6	8
Nulo	20	30
Total	67	100

**CUADRO N° 40
INCREMENTO DE LA CALIDAD DEL PRODUCTO**

A pesar de esta distribución de frecuencias, la χ^2 que se obtuvo resultó ser de solo 8.7 por lo que se rechaza la hipótesis de investigación y se aceptó la nula, concluyendo que el incremento de la calidad del producto no es factor motivante para que los empresarios regiomontanos adopten el Outsourcing. Las hipótesis se presentan a continuación.

Hi.- El nivel de dependencia del proveedor de Outsourcing (alto, medio, bajo) se encuentra relacionado con la motivación debida al propósito de incrementar la calidad del producto.

Ho.- El nivel de dependencia del proveedor de Outsourcing (alto, medio, bajo) no se encuentra relacionado con la motivación debida al propósito de incrementar la calidad del producto.

El cuadro de contingencia usado se presenta a continuación.

Nivel de Dependencia	Nivel de Motivación					
	Nulo	Poco	Regular	Mucho	Totalmente	
Alo	14 (12.84)	3 (3.86)	7 (8.34)	10 (8.98)	9 (8.98)	43
Medio	5 (3.58)	2 (1.07)	2 (2.33)	0 (2.51)	3 (2.51)	12
Bajo	1 (3.58)	1 (1.07)	4 (2.33)	4 (2.51)	2 (2.51)	12
	20	6	13	14	14	67

CUADRO N° 41
TABLA PARA χ^2 : INCREMENTO EN LA CALIDAD DEL PRODUCTO Y NIVEL DE UTILIZACIÓN

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

5.3.7 Incremento del valor agregado del producto.

La motivación de incrementar el valor agregado del producto, mostró un cuadro de frecuencias con una moderada motivación para el uso del Outsourcing, lo cual se puede apreciar en el siguiente cuadro:

Nivel de Motivación	No. de Empresas	%
Totalmente	9	13
Mucho	14	21
Regular	12	18
Poco	8	12
Nulo	24	36
Total	67	100

CUADRO N° 42
INCREMENTO DEL VALOR AGREGADO DEL PRODUCTO

Al confeccionar el cuadro de contingencia para χ^2 se observó que, aunque el nivel de motivación no es elevado, las frecuencias en cuanto a los niveles de utilización, sí resultaron ser elevados. A continuación se presenta el referido cuadro:

Nivel de Dependencia	Nivel de Motivación					Totalmente	
	Nulo	Poco	Regular	Mucho	Totalmente		
Alto	17 (15.40)	4 (5.14)	4 (7.70)	9 (8.98)	9 (5.78)	43	
Medio	4 (4.30)	3 (1.43)	2 (2.15)	3 (2.51)	0 (1.61)	12	
Bajo	3 (4.30)	1 (1.43)	6 (2.15)	2 (2.51)	0 (1.61)	12	
	24	8	12	14	9	67	

CUADRO N° 43
TABLA PARA χ^2 : INCREMENTO DEL VALOR AGREGADO DEL PRODUCTO Y NIVEL DE DEPENDENCIA

Las hipótesis se formulan en los términos siguientes:

Hi.- El nivel de dependencia del proveedor de Outsourcing (alto, medio, bajo) se encuentra relacionado con la motivación debida al propósito de incrementar el valor agregado al producto.

Ho.- El nivel de dependencia del proveedor de Outsourcing (alto, medio, bajo) no se encuentra relacionado con la motivación debida al propósito de incrementar el valor agregado al producto.

La χ^2 obtenida fue de 16.5813, suficiente para aceptar la hipótesis de investigación y rechazar la hipótesis nula, por lo que se puede concluir que el empresario regiomontano sí se encuentra motivado por el propósito de incrementar el valor agregado del producto para la utilización del Outsourcing.

5.3.8 Disminuir y compartir riesgos.

La variable formulada como disminuir y compartir riesgos presentó un cuadro de frecuencias moderadamente alto en cuanto a los niveles de motivación para la utilización del Outsourcing. Las frecuencias pueden apreciarse en el siguiente cuadro:

Nivel de Motivación	No. de Empresas	%
Totalmente	9	13
Mucho	24	36
Regular	15	22
Poco	5	8
Nulo	14	21
Total	67	100

CUADRO N° 44
DISMINUIR Y COMPARTIR RIESGOS

Nivel de Dependencia	Nivel de Motivación					
	Nulo	Poco	Regular	Mucho	Totalmente	
Alto	7 (8.98)	0 (3.20)	9 (9.62)	19 (15.40)	8 (5.78)	43
Medio	4 (2.51)	3 (0.90)	2 (2.69)	3 (4.30)	0 (1.61)	12
Bajo	3 (2.51)	2 (0.90)	4 (2.69)	2 (4.30)	1 (1.61)	12
	14	5	15	24	9	67

CUADRO N° 45
TABLA PARA χ^2 : DISMINUIR Y COMPARTIR RIESGOS Y NIVEL DE DEPENDENCIA

Con estas frecuencias la prueba de χ^2 arrojó el valor de 16.8741 rebasando el 15.507 establecido para aceptar la hipótesis de investigación y rechazar la hipótesis nula. Las hipótesis se formularon en los siguientes términos:

Hi.- El nivel de dependencia del proveedor de Outsourcing (alto, medio, bajo) se encuentra relacionado con la motivación originada por el propósito de disminuir y compartir riesgos.

Ho.- El nivel de dependencia del proveedor de Outsourcing (alto, medio, bajo) no se encuentra relacionado con la motivación originada por el propósito de disminuir y compartir riesgos.

Del proceso anterior se puede concluir que los empresarios regiomontanos sí se sienten motivados por el propósito de disminuir y compartir riesgos para la utilización del Outsourcing.

5.3.9 No involucrarse en problemas laborales.

El siguiente factor que se consideró fue no involucrarse en problemas laborales, observándose un moderado nivel de motivación para ser utilizado el Outsourcing; las frecuencias pueden observarse a continuación:

Nivel de Motivación	No. de Empresas	%
Totalmente	17	25
Mucho	18	27
Regular	14	21
Poco	6	9
Nulo	12	18
Total	67	100

CUADRO N° 46
NO INVOLUCRARSE EN PROBLEMAS LABORALES

Para la aplicación de la prueba χ^2 se configuró el siguiente cuadro:

Nivel de Dependencia	Nivel de Motivación					
	Nulo	Poco	Regular	Mucho	Totalmente	
Alto	7 (7.70)	2 (3.85)	6 (8.98)	13 (11.55)	15 (10.91)	43
Medio	2 (2.14)	1 (1.07)	4 (2.50)	4 (3.22)	1 (3.04)	12
Bajo	3 (2.14)	3 (1.07)	4 (2.50)	1 (3.22)	1 (3.04)	12
	12	6	14	18	17	67

CUADRO N° 47
TABLA PARA χ^2 : NO INVOLUCRARSE EN PROBLEMAS LABORALES Y NIVEL DE DEPENDENCIA

Con estas frecuencias las pruebas χ^2 arrojó el valor de 13.75, el cual resulta menor al de 15.507 establecido para aceptar la hipótesis de investigación y rechazar la hipótesis nula, por lo que se rechaza la H_1 y se acepta H_0 .

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Las hipótesis se establecieron del siguiente modo:

H_1 .- El nivel de dependencia del proveedor de Outsourcing (alto, medio, bajo) se encuentra relacionado con la motivación originada para no involucrarse en problemas laborales.

Ho.- El nivel de dependencia del proveedor de Outsourcing (alto, medio o bajo) no se encuentra relacionado con la motivación originada para no involucrarse en problemas laborales.

Se concluye que los empresarios regionmontanos no se sienten motivados al utilizar el Outsourcing por el propósito de no involucrarse en problemas laborales.

5.3.10 No excederse en compromisos con trabajadores propios.

El no excederse en compromisos con los trabajadores propios es otro de los factores motivantes para el uso del Outsourcing, el cual arrojó un cuadro bajo en motivación en la distribución de frecuencias, lo cual puede apreciarse

enseguida:

Nivel de Motivación	No. de Empresas	%
Totalmente	11	16
Mucho	18	27
Regular	8	12
Poco	7	10
Nulo	23	35
Total	67	100

CUADRO N° 48
NO EXCEDERSE EN COMPROMISOS CON TRABAJADORES PROPIOS

A pesar de esta distribución de frecuencias, la χ^2 que se obtuvo resultó ser de solo 7.15 por lo que se rechaza la hipótesis de investigación y se acepta la hipótesis nula, concluyendo que el no excederse en compromisos con los trabajadores propios no es un factor motivante para que los empresarios regiomontanos adopten el Outsourcing. La hipótesis y el cuadro de contingencia se presentan a continuación.

Hi.- El nivel de dependencia del proveedor de Outsourcing (alto, medio, bajo) se encuentra relacionado con la motivación debido al propósito de no excederse en compromisos con los trabajadores propios.

Ho.- El nivel de dependencia del proveedor de Outsourcing (alto, medio, bajo) no se encuentra relacionada con la motivación debido al propósito de no excederse en compromisos con los trabajadores propios.

Nivel de Utilización	Nivel de Motivación					Totalmente	
	Nulo	Poco	Regular	Mucho	Totalmente		
Alto	12 (14.76)	4 (4.50)	4 (5.14)	13 (11.56)	10 (7.06)	43	
Medio	6 (4.12)	1 (1.25)	2 (1.43)	2 (3.22)	1 (1.97)	12	
Bajo	5 (4.12)	2 (1.25)	2 (1.43)	3 (3.22)	0 (1.97)	12	
	23	7	8	18	11	67	

CUADRO N° 49
TABLA PARA χ^2 : NO EXCEDERSE EN COMPROMISOS CON
TRABAJADORES PROPIOS Y NIVEL DE UTILIZACIÓN

5.3.11 Otros factores.

Se dejó abierto el inciso para que se dieran otras razones que los empresarios consideraran motivantes para la utilización del Outsourcing, sin embargo, solo tres de los ochenta y siete encuestados decidieron contestar el inciso. Uno de ellos consideró la necesidad y el apoyo de proveedores. Otro afirmó que se abarcan áreas en las que no somos especialistas y el último de ellos se inclinó por la optimización del tiempo.

Este inciso no se consideró relevante para hacer un estudio estadístico por sus dimensiones en cantidades muy pequeñas.

5.4 Factores de Satisfacción.

Para la investigación fue determinante que los empresarios usuarios del Outsourcing hayan encontrado los satisfactores que éste ofrece.

Los satisfactores que se consideraron fueron los siguientes:

- a) Acceso a nuevas tecnologías.
- b) Intervención de personal capacitado y experto.

- c) Eliminación de costos por entrenamiento.
- d) Aprovechamiento de capital intelectual.
- e) Minimización de riesgos en procesos primordiales.
- f) Incremento en el flujo de caja.
- g) Decisiones en la alta gerencia.
- h) Mayor disponibilidad de capital de inversión.
- i) Reducción y control de los costos de operación.
- j) Integración de Operaciones (contraloría, facturación y cuentas por pagar).
- k) Administración del cambio.
- l) Soluciones innovadoras.
- m) Identificación de fortalezas.

Además como en el anterior instrumento se dejó abierta la opción para mencionar otros satisfactores. En este instrumento también se establecieron

niveles de satisfacción para cada uno de los factores, siendo éstos cinco, los cuales recibieron un valor numérico del 1 al 5 con el propósito de establecer un índice, el cual se enuncia a continuación.

1. Nulo.
2. Poco.
3. Regular.
4. Mucho.
5. Totalmente.

A las empresas se les pedía que ante cada ventaja, que teóricamente ofrecía el Outsourcing, establecieran el nivel en que lo había, efectivamente, encontrado, procediendo posteriormente a comprobar estadísticamente los valores encontrados.

5.4.1 Acceso a nuevas tecnologías.

Con el uso del Outsourcing como herramienta administrativa se espera lograr ventajas para la empresa, siendo el acceso a las nuevas tecnologías, la primera en ser considerada. Los niveles establecidos son los mismos que en las variables anteriores y la prueba de χ^2 se consideró igualmente válida para este caso, pretendiendo encontrar la relación entre el nivel de utilización (alto, medio, bajo) con el nivel de motivación.

Al analizar la variable referida al acceso a nuevas tecnologías, las frecuencias encontradas fueron las siguientes:

Nivel de Satisfacción	No. de Empresas	%
Totalmente	7	11
Mucho	17	25
Regular	17	25
Poco	3	5
Nulo	23	34
Total	67	100

CUADRO N° 50
ACCESO A NUEVAS TECNOLOGÍAS

Con el propósito de utilizar la χ^2 como prueba, se confeccionó el siguiente cuadro:

Nivel de Utilización	Nivel de Satisfacción				Totalmente	
	Nulo	Poco	Regular	Mucho		
Alto 4 y 5	16 (14.76)	2 (1.92)	8 (10.92)	12 (10.92)	5 (4.50)	43
Medio 3	5 (4.12)	0 (0.54)	3 (3.04)	2 (3.04)	2 (1.25)	12
Bajo 1 y 2	2 (4.12)	1 (0.54)	6 (3.04)	3 (3.04)	0 (1.25)	12
	23	3	17	17	7	67

CUADRO N° 51
TABLA PARA χ^2 : ACCESO A NUEVAS TECNOLOGÍAS Y NIVEL DE UTILIZACIÓN

De lo anterior se encontró el valor de $\chi^2=8.1998$ resultando por abajo del establecido 15.507 para aceptar la hipótesis de investigación, por lo que

ésta se rechaza y se acepta la hipótesis nula, las hipótesis referidas fueron:

Hi.- El nivel de satisfacción de acceso a nuevas tecnologías establecido por el Outsourcing se encuentra relacionado con el nivel de utilización de esta herramienta en las empresas regiomontanas.

Ho.- El nivel de satisfacción de acceso a nuevas tecnologías establecido por el Outsourcing no se encuentra relacionado con el nivel de utilización de esta herramienta en las empresas regiomontanas.

De lo anterior se puede concluir que las empresas regiomontanas no han encontrado un nivel adecuado de satisfacción en cuanto al acceso a nuevas tecnologías relacionado o dependiente del nivel de utilización del Outsourcing.

5.4.2 Intervención de personal capacitado y experto.

La intervención de personal capacitado y experto es otro satisfactor que ofrece la utilización del Outsourcing, el cual fue incluido entre las variables del cuestionario aplicado a las empresas regiomontanas. Las frecuencias se concentraron en los niveles altos de satisfacción, lo cual se puede apreciar en el siguiente cuadro:

Nivel de Satisfacción	No. de Empresas	%
Totalmente	25	38
Mucho	29	43
Regular	9	13
Poco	0	0
Nulo	4	6
Total	67	100

CUADRO N° 52
INTERVENCIÓN DEL PERSONAL CAPACITADO Y EXPERTO

La χ^2 que se obtuvo, sin embargo resultó ser muy baja, de solo 6.5851, por lo que se rechaza la hipótesis de investigación y se acepta la hipótesis nula. Las hipótesis que se sujetaron a prueba se enunciaron como:

Hi.- El nivel de satisfacción consistente en la intervención de personal capacitado y experto se encuentra relacionado con el nivel de utilización del Outsourcing en las empresas regiomontanas.

Ho.- El nivel de satisfacción consistente en la intervención de personal capacitado y experto no se encuentra relacionado con el nivel de utilización del Outsourcing en las empresas regiomontanas.

El cuadro para χ^2 se presenta a continuación:

Nivel de Dependencia	Nivel de Satisfacción					Totalmente	
	Nulo	Poco	Regular	Mucho			
Alto	4 (2.56)	0 (2.56)	5 (5.78)	16 (18.62)	18 (16.04)	43	
Medio	0 (0.72)	0 (0.72)	1 (1.61)	6 (5.19)	5 (4.48)	12	
Bajo	0 (0.72)	0 (0.72)	3 (1.61)	7 (5.19)	2 (4.48)	12	
	4	0	9	29	25	67	

CUADRO N° 53
TABLA PARA χ^2 : INTERVENCIÓN DE PERSONAL CAPACITADO Y EXPERTO Y NIVEL DE DEPENDENCIA

5.4.3 Eliminación de costos por entrenamiento y educación.

Una más de las ventajas que reporta el uso del Outsourcing consiste en la eliminación de costos por entrenamiento y educación tanto del nuevo personal como del ya contratado, por lo que el cuestionario continuó con el estudio de esta variable, resultando las siguientes frecuencias:

Nivel de Satisfacción	No. de Empresas	%
Totalmente	29	43
Mucho	24	36
Regular	8	12
Poco	0	0
Nulo	6	9
Total	67	100

CUADRO N° 54
ELIMINACIÓN DE COSTOS POR ENTRENAMIENTO Y EDUCACIÓN

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

En el cuadro anterior se puede observar un número elevado de frecuencias para los altos niveles de satisfacción, sin embargo, al aplicar la χ^2 se encontró con que ésta resultó ser solo de 5.5820, por lo que se rechazó la hipótesis de investigación y se aceptó la hipótesis nula. Las hipótesis que se trabajaron fueron:

Hi.- El nivel de satisfacción referente a la eliminación de costos por entrenamiento y educación se encuentra relacionado con el nivel de utilización del Outsourcing en las empresas regiomontanas.

Ho.- El nivel de satisfacción referente a la eliminación de costos por entrenamiento y educación no se encuentra relacionado con el nivel de utilización del Outsourcing en las empresas regiomontanas.

De los procesos y datos anteriores se puede deducir que los empresarios regiomontanos no han encontrado en la utilización de Outsourcing un alto nivel de satisfacción en cuanto a la disminución de costos por educación y entrenamiento.

El cuadro para χ^2 se presenta a continuación:

Nivel de Dependencia	Nivel de Satisfacción					Totalmente	
	Nulo	Poco	Regular	Mucho			
Alto	4 (3.86)	0	5 (5.14)	13 (15.40)	21 (18.60)	43	
Medio	2 (1.07)	0	1 (1.43)	4 (4.30)	5 (5.20)	12	
Bajo	0 (1.07)	0	2 (1.43)	7 (4.30)	3 (5.20)	12	
	6	0	8	24	29	67	

CUADRO N° 55

TABLA PARA χ^2 : ELIMINACIÓN DE COSTOS POR ENTRENAMIENTO Y EDUCACIÓN Y NIVEL DE DEPENDENCIA

5.4.4 Aprovechamiento del capital intelectual.

El estudio del aprovechamiento de capital intelectual como ventaja administrativa del Outsourcing, pretende encontrar la relación entre el nivel de dependencia del Outsourcing (alto, medio, bajo) con el nivel de satisfacción. A diferencia de las anteriores ventajas, ésta sí presenta frecuencias que resultaron ser las más altas en el estudio de localización de satisfactores, lo cual se muestra a continuación:

Nivel de Satisfacción	No. de Empresas	%
Totalmente	20	30
Mucho	18	27
Regular	13	19
Poco	6	9
Nulo	10	15
Total	67	100

CUADRO N° 56

APROVECHAMIENTO DEL CAPITAL INTELECTUAL

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Siguiendo con el propósito de aplicar χ^2 , las hipótesis fueron formuladas

en los siguientes términos:

Hi.- El nivel de satisfacción de aprovechamiento del capital intelectual establecido por el Outsourcing, se encuentra relacionado con el nivel de utilización de esta herramienta en las empresas regiomontanas.

Ho.- El nivel de satisfacción de aprovechamiento del capital intelectual establecido por el Outsourcing, no se encuentra relacionado con el nivel de utilización de esta herramienta en las empresas regiomontanas.

La comprobación entre frecuencias observadas con las esperadas se exhibe en el siguiente cuadro:

Nivel de Dependencia	Nivel de Satisfacción					
	Nulo	Poco	Regular	Mucho	Totalmente	
Alto	4 (6.42)	4 (3.86)	8 (8.34)	9 (11.56)	18 (12.84)	43
Medio	5 (1.79)	2 (1.07)	1 (2.33)	2 (3.22)	2 (3.58)	12
Bajo	1 (1.79)	0 (1.07)	4 (2.33)	7 (3.22)	0 (3.58)	12
	10	6	13	18	20	67

CUADRO N° 57

TABLA PARA χ^2 : APROVECHAMIENTO DEL CAPITAL INTELECTUAL Y NIVEL DE DEPENDENCIA

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

La χ^2 que se obtiene es de 22.687 la cual es mayor a la establecida de 15.507, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación, pudiendo deducir que los empresarios regiomontanos sí están satisfechos con el aprovechamiento del capital intelectual.

5.4.5 Minimización de riesgos en procesos primordiales

Respecto a la minimización de riesgos en procesos primordiales como satisfactor de la herramienta administrativa Outsourcing se presenta un cuadro de frecuencias moderadamente alto para su utilización, lo cual puede apreciarse en el siguiente cuadro:

Nivel de Satisfacción	No. de Empresas	%
Totalmente	15	22
Mucho	19	29
Regular	16	24
Poco	3	4
Nulo	14	21
Total	67	100

CUADRO N° 58

MINIMIZACIÓN DE RIESGOS EN PROCESOS PRIMORDIALES

Al elaborar el cuadro de contingencias para χ^2 se observó que, el nivel de satisfacción es alto y las frecuencias en cuanto al nivel de dependencia (alto, medio o bajo) resultaron ser elevadas.

A continuación se presenta el cuadro:

Nivel de Dependencia	Nivel de Satisfacción					Totalmente	
	Nulo	Poco	Regular	Mucho			
Alto	7 (8.98)	1 (1.92)	9 (10.28)	12 (12.20)	14 (9.62)	43	
Medio	5 (2.51)	2 (.54)	2 (2.86)	2 (3.40)	1 (2.69)	12	
Bajo	2 (2.51)	0 (.54)	5 (2.86)	5 (3.40)	0 (2.69)	12	
	14	3	16	19	15	67	

CUADRO N°59

TABLA PARA χ^2 : MINIMIZACIÓN DE RIESGOS EN PROCESOS PRIMORDIALES Y NIVEL DE DEPENDENCIA

Las hipótesis se formularon como:

Hi.- El nivel de satisfacción respecto a la minimización de riesgos en procesos primordiales establecido por el Outsourcing se encuentra relacionado con el nivel de utilización de esta herramienta en las empresas regiomontanas.

Ho.- El nivel de satisfacción respecto a la minimización de riesgos en procesos primordiales establecido por el Outsourcing, no se encuentra relacionado con el nivel de utilización de esta herramienta en las empresas regiomontanas.

La χ^2 obtenida fue de 17.035, resultando por arriba del establecido 15.507, suficiente para aceptar la hipótesis de investigación y rechazar la

hipótesis nula; por lo que se puede concluir que el empresario regiomontano sí se encuentra satisfecho con la utilización de esta herramienta que le brinda minimización de riesgos en procesos primordiales en relación con el nivel de dependencia.

5.4.6 Incremento en el flujo de caja.

El incremento en el flujo de caja es otra de las ventajas que ofrece el Outsourcing, al estudiar esta variable se presentan frecuencias bajas como razón para su utilización, las frecuencias se presentan a continuación:

Nivel de Satisfacción	No. de Empresas	%
Totalmente	4	6
Mucho	15	21
Regular	19	29
Poco	10	15
Nulo	19	29
Total	67	100

CUADRO N° 60
INCREMENTO EN EL FLUJO DE CAJA

Al tomar en consideración los datos anteriores apreciamos que el incremento en el flujo de caja no es considerado por los empresarios regiomontanos como una motivación para su utilización. Por lo que se procedió a aplicar la χ^2 :

Nivel de Dependencia	Nivel de Satisfacción					
	Nulo	Poco	Regular	Mucho	Totalmente	
Alto	10 (12.20)	5 (6.42)	14 (12.20)	11 (9.62)	3 (2.56)	43
Medio	5 (3.40)	4 (1.79)	1 (3.40)	1 (2.69)	1 (0.72)	12
Bajo	4 (3.40)	1 (1.79)	4 (3.40)	3 (2.69)	0 (0.72)	12
	19	10	19	15	4	67

CUADRO N° 61
TABLA PARA χ^2 : INCREMENTO EN EL FLUJO DE CAJA
Y NIVEL DE DEPENDENCIA

Las hipótesis se formularon en los términos siguientes:

Hi.- El nivel de satisfacción del incremento en el flujo de caja establecido por el Outsourcing se encuentra relacionado con el nivel de utilización de esta herramienta en las empresas regiomontanas.

Ho.- El nivel de satisfacción del incremento en el flujo de caja establecido por el Outsourcing no se encuentra relacionado con el nivel de utilización de esta herramienta en las empresas regiomontanas.

La χ^2 obtenida fue de 10.353 por lo que se rechaza la hipótesis de investigación y se acepta la hipótesis nula, concluyendo con que el incremento en el flujo de caja no es un satisfactor para que los empresarios regiomontanos adopten el Outsourcing.

5.4.7 Decisiones en la alta gerencia.

El siguiente factor que se consideró fue el consistente en que las decisiones se toman en la alta gerencia, mostrándose un juicio moderadamente alto, como se puede observar en el siguiente cuadro:

Nivel de Satisfacción	No. de Empresas	%
Totalmente	24	36
Mucho	21	31
Regular	7	10
Poco	2	3
Nulo	13	20
Total	67	100

CUADRO N° 62
DECISIONES EN LA ALTA GERENCIA

Para la aplicación de la prueba χ^2 se confeccionó el siguiente cuadro:

Nivel de Dependencia	Localización de Satisfacción					
	Nulo	Poco	Regular	Mucho	Totalmente	
Alto	7 (8.34)	2 (1.28)	5 (4.50)	13 (13.48)	16 (15.40)	43
Medio	5 (2.33)	0 (0.36)	0 (1.25)	1 (3.76)	6 (4.30)	12
Bajo	1 (2.33)	0 (0.36)	2 (1.25)	7 (3.76)	2 (4.30)	12
	13	2	7	21	24	67

CUADRO N° 63
TABLA PARA χ^2 : DECISIONES EN LA ALTA GERENCIA Y NIVEL DE
DEPENDENCIA

Las hipótesis se formulan como:

Hi.- El nivel de satisfacción referente a que las decisiones se toman en la alta gerencia establecido por el Outsourcing, se encuentra relacionado con el nivel de utilización de esta herramienta en las empresas regiomontanas.

Ho.- El nivel de satisfacción referente a que las decisiones se toman en la alta gerencia establecido por el Outsourcing, no se encuentra relacionado con el nivel de utilización de esta herramienta en las empresas regiomontanas.

La χ^2 que se obtuvo del estudio fue de 13.674 quedando moderadamente abajo de la establecida de 15.507 para aceptar la hipótesis de investigación por lo que ésta se rechaza y se acepta la hipótesis nula.

De esto se concluye que los empresarios regiomontanos no estiman como satisfactor el que las decisiones se tomen en la alta gerencia.

5.4.8 Mayor disponibilidad de capital de inversión.

La mayor disponibilidad de capital de inversión como satisfactor para la utilización del Outsourcing exhibió un cuadro moderadamente bajo en la distribución de frecuencias las cuales se muestran a continuación:

Nivel de Satisfacción	No. de Empresas	%
Totalmente	6	8
Mucho	18	27
Regular	18	27
Poco	7	11
Nulo	18	27
Total	67	100

CUADRO N° 64

MAYOR DISPONIBILIDAD DE CAPITAL DE INVERSIÓN

A pesar de esta distribución de frecuencias la χ^2 que se obtuvo, resultó ser de solo 8.068 la cual es menor a la establecida de 15.507 para aceptar la hipótesis de investigación, por lo que ésta se rechaza y se aceptó la nula, concluyendo que la mayor disponibilidad de capital de inversión no es un satisfactor para que los empresarios regiomontanos adopten el Outsourcing. Las hipótesis y el cuadro de contingencias se presentan a continuación:

Hi.- El nivel de satisfacción correspondiente a la mayor disponibilidad de capital de inversión establecido por el Outsourcing, se encuentra relacionado con el nivel de utilización de esta herramienta en las empresas regiomontanas.

Ho.- El nivel de satisfacción correspondiente a la mayor disponibilidad de capital de inversión establecido por el Outsourcing, no se encuentra relacionado con el nivel de utilización de esta herramienta en las empresas regiomontanas.

Nivel de Dependencia	Nivel de Satisfacción				Totalmente	
	Nulo	Poco	Regular	Mucho		
Alto	10 (11.56)	6 (4.50)	10 (11.56)	11 (11.56)	6 (3.84)	43
Medio	5 (3.22)	0 (1.25)	3 (3.22)	4 (3.22)	0 (1.08)	12
Bajo	3 (3.22)	1 (1.25)	5 (3.22)	3 (3.22)	0 (1.08)	12
	18	7	18	18	6	67

CUADRO N° 65
TABLA PARA χ^2 : MAYOR DISPONIBILIDAD DE CAPITAL DE INVERSIÓN Y NIVEL DE DEPENDENCIA

5.4.9 Reducción y control de costos de operación.

El estudio que se realizó al satisfactor reducción y control de costos de operación para la utilización de la herramienta administrativa Outsourcing

mostró también un cuadro moderadamente bajo de satisfacción, lo cual se aprecia enseguida:

Nivel de Satisfacción	No. de Empresas	%
Totalmente	17	25
Mucho	33	49
Regular	6	9
Poco	4	6
Nulo	7	11
Total	67	100

CUADRO N°66
REDUCCIÓN Y CONTROL DE COSTOS DE OPERACIÓN

Al confeccionar el cuadro de contingencias para χ^2 se observó que, el nivel de satisfacción es elevado, llegando a 50 empresas las que consideran entre mucho y totalmente el nivel de satisfacción del Outsourcing con respecto a la reducción y control de costos de operación. El cuadro para χ^2 se presenta a continuación:

Nivel de Dependencia	Nivel de Satisfacción					
	Nulo	Poco	Regular	Mucho	Totalmente	
Alto	5 (4.50)	2 (2.56)	3 (3.84)	19 (21.18)	14 (10.92)	43
Medio	1 (1.25)	2 (0.72)	0 (1.08)	7 (5.91)	2 (3.04)	12
Bajo	1 (1.25)	0 (0.72)	3 (1.08)	7 (5.91)	1 (3.04)	12
	7	4	6	33	17	67

CUADRO N° 67
TABLA PARA χ^2 : REDUCCIÓN Y CONTROL DE COSTOS DE OPERACIÓN Y NIVEL DE DEPENDENCIA

Las hipótesis se formularon en los términos siguientes:

Hi.- El nivel de satisfacción de reducción y control de costos de operación establecido por el Outsourcing se encuentra relacionado con el nivel de utilización de esta herramienta en las empresas regiomontanas.

Ho.- El nivel de satisfacción de reducción y control de costos de operación establecido por el Outsourcing no se encuentra relacionado con el nivel de utilización de esta herramienta en las empresas regiomontanas.

La χ^2 que se obtiene es de 11.1591 menor que la establecida de 15.507 para aceptar la hipótesis de investigación, quedando moderadamente por abajo, por lo que se rechaza la hipótesis de investigación y se acepta la hipótesis nula. De lo anterior se concluye que los empresarios regiomontanos tampoco consideran la reducción y el control de costos de operación como uno de los principales satisfactores para adoptar el Outsourcing.

5.4.10 Integración de operaciones.

Respecto a la integración de operaciones como contraloría, facturación, cuentas por pagar, etc. se realizó el estudio para detectar si ésta es una

ventaja más para el uso del Outsourcing y, los resultados se presentan a continuación:

Nivel de Satisfacción	No. de Empresas	%
Totalmente	9	13
Mucho	23	34
Regular	9	13
Poco	4	6
Nulo	22	34
Total	67	100

CUADRO N° 68
INTEGRACIÓN DE OPERACIONES

La prueba χ^2 fue aplicada de la misma manera que en las anteriores variables configurándose de la siguiente manera:

Nivel de Dependencia	Nivel de Satisfacción					
	Nulo	Poco	Regular	Mucho	Totalmente	
Alto	13 (14.12)	3 (2.56)	4 (5.76)	15 (14.80)	8 (5.76)	43
Medio	6 (3.94)	0 (0.72)	1 (1.62)	4 (4.10)	1 (1.62)	12
Bajo	3 (3.94)	1 (0.72)	4 (1.62)	4 (4.10)	0 (1.62)	12
	22	4	9	23	9	67

CUADRO N° 69
TABLA PARA χ^2 : INTEGRACIÓN DE OPERACIONES Y NIVEL DE DEPENDENCIA

La χ^2 que se obtuvo de los datos anteriores fue de:

$$\chi^2 = 9.3017$$

Observándose los mismos grados de libertad y el mismo nivel de confiabilidad de las variables antes mencionadas se puede decir que se rechaza la H_1 y se acepta la H_0 en razón de que.

$$9.3017 < 15.507$$

Las hipótesis trabajadas fueron:

H_1 - El nivel de satisfacción para la integración de operaciones establecido por el Outsourcing se encuentra relacionado con el nivel de utilización de esta herramienta en los empresarios regiomontanos.

H_0 - El nivel de satisfacción para la integración de operaciones establecido para el Outsourcing no se encuentra relacionado con el nivel de utilización de esta herramienta en los empresarios regiomontanos.

De los datos anteriores se concluye que los empresarios regiomontanos no sienten como ventaja para la utilización, del Outsourcing, la integración de operaciones.

5.4.11 Administración del cambio.

En la variable la Administración del cambio, se estudió si ésta también es tomada como ventaja para la utilización del Outsourcing observándose una de las más bajas frecuencias:

Nivel de Satisfacción	No. de Empresas	%
Totalmente	3	5
Mucho	17	25
Regular	16	24
Poco	10	15
Nulo	21	31
Total	67	100

CUADRO N° 70
ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO

Si siguiendo el propósito de aplicar la χ^2 , las hipótesis fueron:

Hi.- El nivel de satisfacción proporcionado por la Administración del cambio, establecido por el Outsourcing, se encuentra relacionado con el nivel de utilización de esta herramienta en los empresarios regiomontanos.

Ho.- El nivel de satisfacción proporcionado por la Administración del cambio, establecido por el Outsourcing, no se encuentra relacionado con el nivel de utilización de esta herramienta en los empresarios regiomontanos.

Al aplicar la prueba de χ^2 se estructuró la siguiente tabla:

Nivel de Dependencia	Nivel de Satisfacción					Totalmente	
	Nulo	Poco	Regular	Mucho	Totalmente		
Alto	12 (13.48)	5 (6.42)	9 (10.26)	14 (10.92)	3 (1.92)	43	
Medio	5 (3.76)	2 (1.79)	3 (2.87)	2 (3.04)	0 (0.54)	12	
Bajo	4 (3.76)	3 (1.79)	4 (2.87)	1 (3.04)	0 (0.54)	12	
	21	10	16	17	3	67	

CUADRO N° 71

TABLA PARA χ^2 : ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO Y NIVEL DE DEPENDENCIA

La χ^2 que se obtiene es de: 6.6293, menor que la establecida de 15.507 para aceptar la hipótesis de investigación, por lo que ésta se rechaza y se acepta la hipótesis nula, pudiéndose concluir que los empresarios regiomontanos no encuentran como satisfactor la administración del cambio en la utilización del Outsourcing.

5.4.12 Soluciones innovadoras.

En cuanto a si las soluciones innovadoras son consideradas como una más de las ventajas que ofrece el Outsourcing al utilizarlo, se realizó el mismo estudio y las frecuencias que se presentaron se muestran a continuación:

Nivel de Satisfacción	No. de Empresas	%
Totalmente	7	10
Mucho	31	46
Regular	10	15
Poco	5	8
Nulo	14	21
Total	67	100

CUADRO N° 72
SOLUCIONES INNOVADORAS

Para la aplicación de pruebas χ^2 se presenta el siguiente cuadro:

Nivel de Dependencia	Nivel de Satisfacción					Totalmente	
	Nulo	Poco	Regular	Mucho	Totalmente		
Alto	8 (8.98)	2 (3.20)	6 (6.42)	20 (19.90)	7 (4.50)	43	
Medio	4 (2.51)	2 (0.90)	1 (1.79)	5 (5.55)	0 (1.25)	12	
Bajo	2 (2.51)	1 (0.90)	3 (1.79)	6 (5.55)	0 (1.25)	12	
	14	5	10	31	7	67	

CUADRO N° 73
TABLA PARA χ^2 : SOLUCIONES INNOVADORAS Y NIVEL DE DEPENDENCIA

Las hipótesis se formulan como:

Hi.- El nivel de satisfacción obtenido por el acceso a las soluciones innovadoras establecido por el Outsourcing, se encuentra relacionado con el nivel de utilización de esta herramienta en las empresas regiomontanas.

Ho.- El nivel de satisfacción obtenido por el acceso a las soluciones innovadoras establecido por el Outsourcing, no se encuentra relacionado con el nivel de utilización de esta herramienta en las empresas regiomontanas.

La χ^2 que se obtuvo del estudio fue de 8.0749 quedando muy abajo de lo establecido de 15.507, por tanto se rechaza la hipótesis de investigación y se acepta la hipótesis nula, de lo que se concluye que los empresarios regiomontanos no toman como ventaja las soluciones innovadoras para la utilización del Outsourcing.

5.4.13 Identificación de fortalezas.

El último factor que se consideró como satisfactor proporcionado por el Outsourcing consistió en la identificación de fortalezas. Su estudio se hizo utilizando los mismos procedimientos. Las frecuencias se pueden observar en el siguiente cuadro:

Nivel de Satisfacción	No. de Empresas	%
Totalmente	9	13
Mucho	16	24
Regular	18	27
Poco	6	9
Nulo	18	27
Total	67	100

**CUADRO N° 74
IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS**

La configuración del cuadro para χ^2 fue:

Nivel de Dependencia	Nivel de Satisfacción					
	Nulo	Poco	Regular	Mucho	Totalmente	
Alto	10 (11.56)	3 (3.84)	9 (11.56)	13 (10.26)	8 (5.78)	43
Medio	5 (3.22)	2 (1.08)	2 (3.22)	2 (2.87)	1 (1.61)	12
Bajo	3 (3.22)	1 (1.08)	7 (3.22)	1 (2.87)	0 (1.61)	12
	18	6	18	16	9	67

CUADRO N° 75
TABLA PARA χ^2 : IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS
Y NIVEL DE DEPENDENCIA

La χ^2 que se obtuvo de los datos anteriores fue:

$$12.5567$$

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

quedando moderadamente abajo de la establecida de 15.507, por lo que se puede decir que la H_1 se rechaza y H_0 se acepta por la razón de que

$$12.5567 < 15.507$$

Las hipótesis se formularon así:

H_1 .- El nivel de satisfacción consistente en la identificación de fortalezas establecido por el Outsourcing, se encuentra relacionada con el nivel de utilización de esta herramienta en los empresarios regiomontanos.

Ho.- El nivel de satisfacción consistente en la identificación de fortalezas establecido por el Outsourcing, no se encuentra relacionada con el nivel de utilización de esta herramienta en los empresarios regiomontanos.

De acuerdo a estos datos se puede afirmar que los empresarios regiomontanos no consideran relevante la ventaja de identificación de fortalezas para la utilización del Outsourcing.

5.5 CORRELACIÓN DE PEARSON.

Otra prueba estadística que se consideró pertinente utilizar fue la del coeficiente de correlación Producto-Momento o "r" de Pearson. Esta prueba establece el grado de correlación entre dos variables medidas en escala de intervalo o de razón. (Runyon y Hubert, 1992)

Los datos que se obtuvieron fueron estructurados conforme a la integración de un valor único de cada variable por empresa; resultando de este modo que cada empresa presenta un valor correspondiente a la variable "motivación" y un valor para la variable "localización de satisfactores". Cada uno de estos valores se obtuvieron de la suma de los aspectos de cada variable correspondiente a cada ítem; así por ejemplo, para el caso No. 7 se

sumaron todos los valores de la escala de actitud referente a la variable de los motivadores. Este procedimiento se desglosa a continuación:

Factor Motivante	Valor en la escala
a) Acceso a nuevos mercados.	1
b) Proceso de globalización.	5
c) Aplicación de nuevas tecnologías.	1
d) Afrontar la competencia .	1
e) Disminuir costos.	5
f) Incrementar la calidad del producto.	5
g) Incrementar el valor agregado.	5
h) Disminuir y compartir riesgos.	2
i) No involucrarse en problemas laborales.	3
j) Excederse en compromisos con los trabajadores propios.	3
Total	31

El valor que se considera para la variable "motivación" resulta ser 31. En el caso de la variable referida a los satisfactores se procedió de manera semejante.

Para el mismo caso No. 7 el procedimiento se muestra a continuación:

Localización de Satisfactores	Valor en la escala
a) Acceso a nuevas tecnologías.	1
b) Intervención de personal capacitado y experto.	5
c) Eliminación de costos por entrenamiento.	5
d) Aprovechamiento de capital intelectual.	5
e) Minimización de riesgos en procesos primordiales.	3
f) Incremento en el flujo de caja.	1
g) las decisiones se toman en la alta gerencia.	5
h) Mayor disponibilidad de capital de inversión.	1
i) Reducción y control de costos de operación.	4
j) Integración de operaciones (contraloría, nóminas, cuentas por pagar).	4
k) Administración del cambio.	4
l) Soluciones innovadoras.	4
m) Identificación de fortalezas.	4
Total	54

El valor de esta variable se estima en 54. A partir de este procedimiento, aplicado a los 67 casos se utilizó la fórmula "r" de Pearson para datos originales:

$$r = \frac{\sum xy - \frac{(\sum x)(\sum y)}{N}}{\sqrt{\left[\frac{\sum x^2 - (\sum x)^2}{N} \right] \left[\frac{\sum y^2 - (\sum y)^2}{N} \right]}}$$

$$r = \frac{246,594 - \frac{(3,604)(4,198)}{67}}{\sqrt{\left[\frac{221,928 - \frac{12,988,816}{67}}{67} \right] \left[\frac{292,402 - \frac{17,623,204}{67}}{67} \right]}}$$

$$r = \frac{246,594 - \frac{15,129,592}{67}}{\sqrt{\left[\frac{221,928 - 193,863}{67} \right] \left[\frac{292,402 - 1,263,033}{67} \right]}}$$

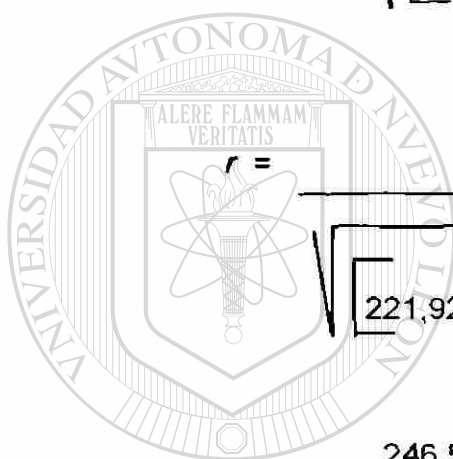
$$246,594 - \frac{225,815}{67}$$

$$r = \frac{67}{\sqrt{[28,065] [29,369]}}$$

$$r = \frac{20,779}{\sqrt{824,240,985}}$$

$$r = \frac{20,779}{28,710}$$

$$r = 0.7237$$

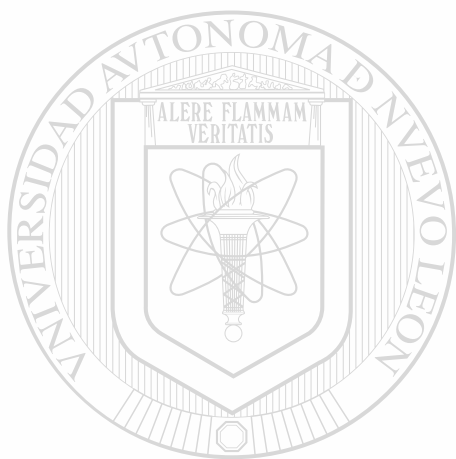


UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



La r obtenida resultó ser de $r = 0.7237$ mostrando una considerable correlación positiva, por lo que se puede concluir que para los empresarios regiomontanos que se sintieron motivados para utilizar el Outsourcing, encontraron en una medida aceptable los satisfactores que esta herramienta ofrecía.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CONCLUSIONES

La herramienta administrativa Outsourcing ha entrado en el mundo de la empresa regiomontana con una gran aceptación en muchas áreas debido a que ha demostrado su efectividad para responder a cambios significativos que deben enfrentarse en la actualidad, resultando ser una estrategia efectiva para competir con éxito en el mundo de los negocios.

Los empresarios regiomontanos han reconocido la necesidad de que las organizaciones deben cambiar, sin embargo debe señalarse que también son conscientes de la fuerza de los factores de resistencia que impiden el cambio y que por lo tanto, frenan la capacidad de competir. La explicación de esta

actitud contradictoria se establece en base a la búsqueda de seguridad por parte de los empresarios, ya que si se ven amenazados, aumenta su percepción de que con los cambios puedan disminuir sus ingresos y pasar de lo conocido a la ambigüedad e incertidumbre.

El conocimiento que se tiene del Outsourcing, identificado a nivel de concepto por parte de los empresarios regiomontanos demuestra que esta herramienta se encuentra suficientemente difundida en nuestro medio, aunque sea visualizada principalmente como una forma de disminuir costos, dejando pendientes ventajas tan importantes como atender básicamente los procesos

críticos de cada empresa, contar con la participación de expertos o compartir riesgos.

El Outsourcing es una herramienta administrativa de vanguardia, pero no debe ser considerada como la solución total a los problemas que enfrentan las empresas. Mucho puede afectar a una empresa pensar que con la aplicación de esta herramienta logrará alcanzar todos sus objetivos y resolver sus problemas. Las empresas pueden aplicar el Outsourcing, sin atender las condiciones que se establecen para aprovechar su uso y sin obtener todas sus ventajas. Además debe considerarse que el Outsourcing tiene desventajas, las cuales se pueden acentuar si el empresario no conoce o no maneja debidamente la herramienta.

Una de las limitantes más agudas que se localizó fue precisamente que el empresario regiomontano aplica esta herramienta en áreas que tradicionalmente han carecido de la debida importancia, como lo son limpieza y vigilancia o más recientemente en sistemas, teniendo escasa aplicación en cobranzas o en mercadotecnia. Esta situación muestra que el Outsourcing no ha sido aceptado aún a plenitud, dejando al margen sus bondades potenciales.

Lo anterior se consolida también cuando, al cuestionarse a las empresas, acerca de las razones para aplicar el Outsourcing éstas se inclinaron mayoritariamente a establecer como razón fundamental que el

Outsourcing se emplea gracias a que evita distracciones de la actividad principal, es más barato que atender esas áreas por la misma empresa y que disminuye riesgos y costos. En el caso de la razón de uso del Outsourcing enfocada a tener acceso a nueva tecnología, solo una empresa, de las encuestadas la consideró como válida para contratar el Outsourcing, lo mismo ocurrió también con la razón enunciada como preparación para el futuro.

Por otra parte, el nivel de utilización en los departamentos de las empresas que lo aplican, resultó ser bastante elevado, de lo que se puede concluir que los empresarios que han adoptado el Outsourcing han encontrado lo que buscaban al contratarlo, por lo que han extendido su aplicación en un alto porcentaje en los departamentos seleccionados.

Debido a los procesos de globalización y de agudización de la competencia, las empresas aplican herramientas administrativas de vanguardia, por lo que resultó primordial para esta investigación, averiguar si los empresarios que fueron motivados para utilizar el Outsourcing habían efectivamente encontrado esos satisfactores en su aplicación, para este propósito se utilizó la prueba estadística de χ^2 . De todos los factores estimados como motivantes para la aplicación del Outsourcing en relación al nivel de utilización, el más elevado fue el de disminución de costos, seguido por el factor de incremento al valor agregado del producto y el de disminuir y compartir riesgos. El resto de los motivadores no se comprobaron como tales.

Como siguiente paso se consideró relevante averiguar en qué medida se habían localizado los satisfactores establecidos por el Outsourcing, para lo cual se aplicó la misma prueba estadística en relación al nivel de utilización, encontrando que el aprovechamiento del capital intelectual, fue el principal satisfactor encontrado por los empresarios que usan el Outsourcing, seguido por la minimización de riesgos. El resto de los satisfactores esperados no se localizaron por los usuarios, en relación al nivel de uso.

El tratamiento estadístico orienta para considerar que los empresarios regiomontanos solo fueron motivados por la disminución de costos, disminuir y compartir riesgos y elevar el valor agregado del producto para utilizar el Outsourcing, por lo que se concluye que su nivel de desarrollo como empresario capacitado para enfrentar la globalización y la competencia mundial resulta ser bajo, pues se motiva fundamentalmente por costos y no por factores como la tecnología o la concentración en procesos críticos. Sin embargo, el empresario regiomontano se ha dado cuenta de que con el Outsourcing ha encontrado satisfactores como el aprovechamiento del capital intelectual y la minimización de riesgos, por lo que es de concluirse que entre más se utilice el Outsourcing, mayores serán los satisfactores localizados y el empresario elevará su nivel de competitividad.

La prueba estadística ofrece una visión de cada uno de los factores motivadores o satisfactores por separado en relación al nivel de utilización, pero se consideró necesario conocer un panorama más general que relacionara los motivantes con los satisfactores, utilizando para ello la prueba r de Pearson, o coeficiente de correlación producto-momento, encontrando que los motivos que dieron lugar a la utilización del Outsourcing se encuentran en fuerte relación con los satisfactores localizados, de lo que se desprende que el Outsourcing, en general, conduce a los satisfactores que surgieron de los motivantes.

De acuerdo a lo expuesto en esta investigación, considero que el Outsourcing ha logrado satisfacer las expectativas generadas en la motivación de los empresarios regiomontanos que la han implementado; pero hasta el momento su aplicación se ha reducido a determinados departamentos, bajo ciertos motivadores básicos encontrando solo los satisfactores esenciales como la disminución de costos y el aprovechamiento de capital intelectual, dejando de aplicarse en los demás departamentos, que pueden dar lugar a otros satisfactores, en la medida en que su uso se vaya generalizado.

Como toda investigación, no puede considerarse que ésta se encuentre totalmente terminada pues se encuentran en un estado apenas incipiente, debido al corto tiempo que tiene de utilizarse el Outsourcing, pudiéndose continuar con un estudio longitudinal que considere los resultados del

Outsourcing a través del tiempo en un período determinado, otras posibles líneas de investigación serían:

- a) El consumidor final.
- b) Lo proveedores.
- c) Empresas que proporcionan personal.

La línea del consumidor final es importante debido a que, de alguna manera, él debe percibir los cambios que ocurren en la empresa, en lo que corresponde a la calidad de sus servicios y sus productos; los proveedores han sido un aspecto que no se tocó en la presente investigación y que resultan relevantes debido a que de ellos depende el éxito o fracaso del Outsourcing; finalmente las empresas que proporcionan personal son un interesante estudio debido a su destacada participación dentro de la formación de recursos humanos para la empresa. Aparte de esta líneas también se podrían generar otras que las estrategias competitivas de cada momento vayan determinando. ®

BIBLIOGRAFIA

Anzola Rojas, Sérvulo. Administración de Pequeñas Empresas. Ed. Mc Graw Hill. México. 1993.

Ayala González, Gerardo. Experiencias Exitosas del Outsourcing. En memorias del V Foro de Modernización Empresarial. Outsourcing Experiencias Exitosas. 22 de Octubre de 1996. Monterrey.

Beckhard, Richard y Pritchard, Wendy. Lo que las Empresas deben de hacer para lograr una transformación total. Ed. Norma. Bogota Colombia. 1993.

Bennis Warren G. Desarrollo Organizacional: Su Naturaleza, sus Orígenes y Perspectivas. Ed. Fondo Educativo Interamericano. 1973.

CANACO. Centro de Información Estratégica de Negocios. Monterrey. Marzo 1997.

De Feria Mello, Fernando Achilles. "Desarrollo Organizacional Enfoque Integral" Ed. Limusa. México. 1995.

Economist Intelligence Unit Written in co. Operation with Arthur Andersen. New Directions in Finance: Strategic Outsourcing. Publish. Ed. New. York. USA: Economist Intelligence Unit. 1995.

El Norte. "Outsourcing Total". Sección calidad y productividad p. 24 a Miércoles 28 de Agosto 1996.

Halvey, Johnk y Murphy, Barbara. Information Technology Outsourcing Transactions; Process, Strategies, and Contracts. Published New York: Wiley. 1996.

Hernández Sampieri, Roberto y otros. "Metodología de la Investigación". Ed. Mc Graw Hill. México. 1991.

Hewlett Packard. "Outsourcing Selectivo" : el Enfoque Estratégico de los Sistemas de Información.

Hinojosa G, Ricardo y Oscar Valdés González. "Outsourcing de Nóminas como Herramienta de Apoyo a la Estrategia de Negocios". Material de trabajo. 4ª Conferencia Magistral. Monterrey. N.I. 1996.

Keen, Peter G.W y Ellen M. Knapp. Every Manager's Guide to Business Processes. Printed. United States of América. 1996.

Koontz, Harold y Weihrich Heinz. Administración una perspectiva global. Ed. Mc Graw Hill. Décima edición. México. 1994.

Koontz, Harold y Weihrich Heinz. Administración Contemporánea. Ed. Mc Graw Hill. Primera edición. México. 1997.

Levine, Jack . "Fundamentos de Estadística en la Investigación Social". Ed. Harla. México 1979.

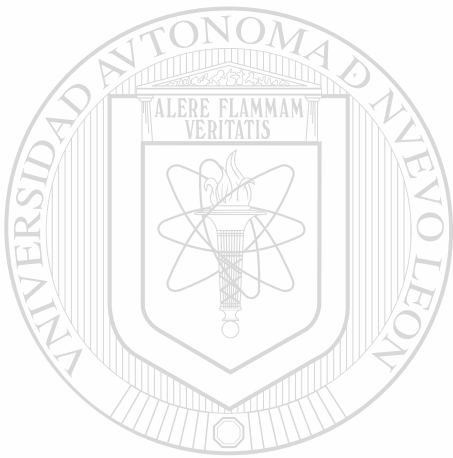
Montemayor Leal, Jorge. El Outsourcing en el Proceso del Marketing, en memorias del V Foro de Modernización Empresarial. Outsourcing Experiencias Exitosas. 22 de Octubre de 1996. Monterrey.

Padua, Jorge, Ingvar, Ahman y otros. Técnicas de Investigación Aplicadas a las Ciencias Sociales. Ed. El Colegio de México - Fondo de Cultura Económica. México. 1982.

Rothery, Brian y Ian Robertson. "Outsourcing" Ed. Limusa. México. 1996.

Runyon P. Richard, Haber Audrey. Estadística para las Ciencias Sociales. Ed.

Addison- Wesley Iberoamericana, S.A. Wilmington, Delaware, E.U.A. 1992.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



ANEXO N°. 1

**ESCALA DE ACTITUD PARA INFORMANTES CLAVE
ACERCA DEL ACUERDO CON LA NECESIDAD DE IMPLEMENTAR
HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS COMO EL OUTSOURCING**

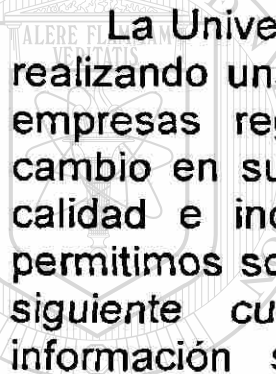
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA Y ADMINISTRACION
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

Estimado ejecutivo:



La Universidad Autónoma de Nuevo León se encuentra realizando una investigación acerca de la forma en que las empresas regiomontanas visualizan las necesidades de cambio en su organización con el propósito de mejorar la calidad e incrementar la productividad, por lo que nos permitimos solicitar su amable colaboración, contestando el siguiente cuestionario. Le aseguramos que toda la información será usada confidencialmente y con fines estrictamente académicos.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Agradeciendo de antemano sus atenciones, quedamos[®] de usted.

PRIMER INSTRUMENTO

LAS AFIRMACIONES QUE VOY A LEERLE SON OPCIONES CON LAS QUE ALGUNAS PERSONAS ESTAN DE ACUERDO Y OTRAS EN DESACUERDO, VOY A PEDIRLE QUE ME DIGA POR FAVOR, QUE TAN DE ACUERDO ESTÁ USTED CON CADA UNA DE ESTAS OPINIONES.

1.- LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DOMINANTE DEBE CAMBIAR.

- 5) Totalmente de acuerdo 4) De acuerdo 3) Neutral
2) En desacuerdo 1) Totalmente en desacuerdo

2.- LA INTEGRACIÓN VERTICAL DE LAS ORGANIZACIONES TRADICIONALMENTE DEBE SER REESTRUCTURADA POR ESTRUCTURAS MÁS FLEXIBLES Y AGILES.

- 5) Totalmente de acuerdo 4) De acuerdo 3) Neutral
2) En desacuerdo 1) Totalmente en desacuerdo

3.- LOS PARADIGMAS ORGANIZATIVOS PROVENIENTES DE LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL SE MANTIENEN EN LO BÁSICO, PERO DEBEN RENOVARSE.

- 5) Totalmente de acuerdo 4) De acuerdo 3) Neutral
2) En desacuerdo 1) Totalmente en desacuerdo

4.- LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES IMPIDE LA COMPETITIVIDAD.

- 5) Totalmente de acuerdo 4) De acuerdo 3) Neutral
2) En desacuerdo 1) Totalmente en desacuerdo

**5.- LA EMPRESA DEBE MANTENER EL CONTROL DIRECTO DE TODOS SUS
ACTIVOS Y RECURSOS**

- 5) Totalmente de acuerdo 4) De acuerdo 3) Neutral
2) En desacuerdo 1) Totalmente en desacuerdo

**6.- LA GLOBALIZACIÓN Y LA COMPETENCIA INTERNACIONAL REQUIERE
REPLANTEAR LAS ORGANIZACIONES QUE SE HAN TENIDO EN LOS
ÚLTIMOS AÑOS**

- 5) Totalmente de acuerdo 4) De acuerdo 3) Neutral
2) En desacuerdo 1) Totalmente en desacuerdo

**7.- EXISTEN MEGATENDENCIAS QUE EXIGEN REDEFINIR PARADIGMAS Y
ESTRUCTURAS EN LAS ORGANIZACIONES.**

- 5) Totalmente de acuerdo 4) De acuerdo 3) Neutral
2) En desacuerdo 1) Totalmente en desacuerdo

**8.- ES NECESARIO MANEJAR HERRAMIENTAS GERENCIALES Y
ADMINISTRATIVAS CAPACES DE REDEFINIR LAS ORGANIZACIONES**

- 5) Totalmente de acuerdo 4) De acuerdo 3) Neutral
2) En desacuerdo 1) Totalmente en desacuerdo

**9.- LA ORGANIZACIÓN SERA MÁS EFICIENTE SI SE CONOCE Y SABE
APROVECHAR SUS FORTALEZAS**

- 5) Totalmente de acuerdo 4) De acuerdo 3) Neutral
2) En desacuerdo 1) Totalmente en desacuerdo

10.- LOS SERVICIOS EXTERNOS FAVORECEN LA RENTABILIDAD Y LA EXCELENCIA EN PRODUCTOS Y SERVICIOS.

- 5) Totalmente de acuerdo 4) De acuerdo 3) Neutral
2) En desacuerdo 1) Totalmente en desacuerdo

11.- LA ESPECIALIZACIÓN, LA EXPERIENCIA Y LA EXCELENCIA SON CONSIDERADOS FACTORES CRÍTICOS DE EXITO EMPRESARIAL

- 5) Totalmente de acuerdo 4) De acuerdo 3) Neutral
2) En desacuerdo 1) Totalmente en desacuerdo

12.- EL CAPITAL INTELECTUAL DE LAS ORGANIZACIONES Y NO SOLO SUS RECURSOS MATERIALES O FINANCIEROS DEBEN SER APROVECHADOS PARA AUMENTAR LAS VENTAJAS COMPETITIVAS

- 5) Totalmente de acuerdo 4) De acuerdo 3) Neutral
2) En desacuerdo 1) Totalmente en desacuerdo

13.- LA CAPACIDAD COMPETITIVA DE LA ORGANIZACION ES INDEPENDIENTE DEL TAMAÑO DE LA EMPRESA

- 5) Totalmente de acuerdo 4) De acuerdo 3) Neutral
2) En desacuerdo 1) Totalmente en desacuerdo

14.- LOS CAMBIOS DE ORIENTACIÓN EN LA EMPRESA DEBEN DIRIGIRSE A CIERTOS ELEMENTOS, DE ENTRE LOS CUALES DESTACAN: QUÉ COSAS HACER Y LA SELECCIÓN DE LAS OPERACIONES ADECUADAS A SU COMPETENCIA

- 5) Totalmente de acuerdo 4) De acuerdo 3) Neutral
2) En desacuerdo 1) Totalmente en desacuerdo

15.- LA EMPRESA DEBE LOGRAR HABILIDADES, CAPACIDADES, COMPETENCIA DE CLASE MUNDIAL.

- 5) Totalmente de acuerdo 4) De acuerdo 3) Neutral
2) En desacuerdo 1) Totalmente en desacuerdo

16.- ES RENTABLE TRASLADAR OPERACIONES NO CRÍTICAS QUE TRADICIONALMENTE HACE LA EMPRESA HACIA ORGANIZACIONES ESPECIALIZADAS CON LAS QUE COMPARTEN RIESGOS

- 5) Totalmente de acuerdo 4) De acuerdo 3) Neutral
2) En desacuerdo 1) Totalmente en desacuerdo

17.- ES NECESARIO O BENÉFICO, PARA LA ORGANIZACIÓN LIBERAR RECURSOS DEDICADOS A OPERACIONES NO CRÍTICAS Y DIRIGIRLOS A PROYECTOS DE MAYOR RENTABILIDAD

- 5) Totalmente de acuerdo 4) De acuerdo 3) Neutral
2) En desacuerdo 1) Totalmente en desacuerdo

18.- ES DESEABLE Y ADECUADO, PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD QUE SE INTEGREN OPERACIONES COMO CONTRALORÍA, FACTURACIÓN, NÓMINA Y CUENTAS POR PAGAR

- 5) Totalmente de acuerdo 4) De acuerdo 3) Neutral
2) En desacuerdo 1) Totalmente en desacuerdo

19.- EN EL MERCADO EXISTEN EMPRESAS QUE PUEDEN OFRECER SERVICIOS EXTERNOS A MI EMPRESA MÁS EFICIENTEMENTE DE LO QUE LO HACE UN DEPARTAMENTO PROPIO

- 5) Totalmente de acuerdo 4) De acuerdo 3) Neutral
2) En desacuerdo 1) Totalmente en desacuerdo

20.- CADA EMPRESA DEBE SELECCIONAR Y ATENDER ESPECÍFICAMENTE LAS OPERACIONES ADECUADAS A SU COMPETENCIA Y DEJAR EN OTRAS EMPRESAS LAS QUE NO LE SEAN PROPIAS PARA SU PROCESO

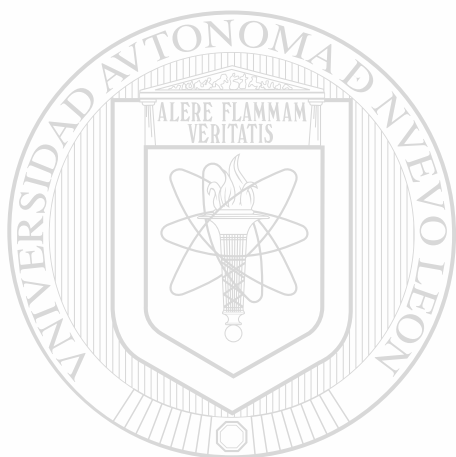
5) Totalmente de acuerdo

4) De acuerdo

3) Neutral

2) En desacuerdo

1) Totalmente en desacuerdo

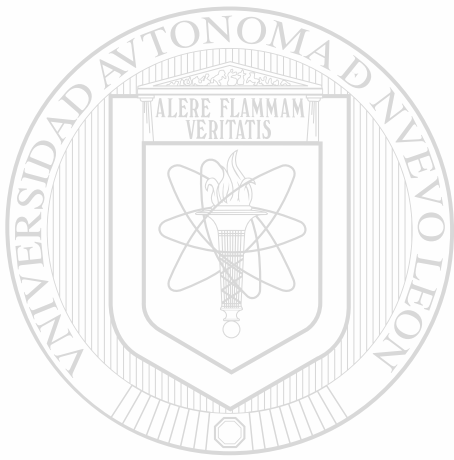


UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



ANEXO N°. 2

**CÉDULA DE ENTREVISTA UTILIZADA
EN LA INVESTIGACIÓN**

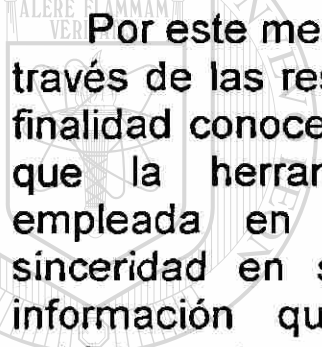
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



ENCUESTA PARA DETERMINAR LA IMPORTANCIA DEL USO DE **OUTSOURCING** EN LAS EMPRESAS REGIOMONTANAS

Estimado ejecutivo:



Por este medio nos permitimos solicitar su colaboración a través de las respuestas a este cuestionario que tiene como finalidad conocer las causas y las condiciones que propician que la herramienta empresarial **OUTSOURCING** sea empleada en la empresa regiomontana. Le pedimos sinceridad en sus respuestas y le garantizamos que la información que usted brinde será usada con fines estrictamente académicos y los resultados serán dados a conocer a la comunidad para beneficio de todos. Gracias anticipadamente.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

SEGUNDO INSTRUMENTO

DATOS GENERALES

Nombre: _____

Puesto: _____

Nombre de la Empresa: _____

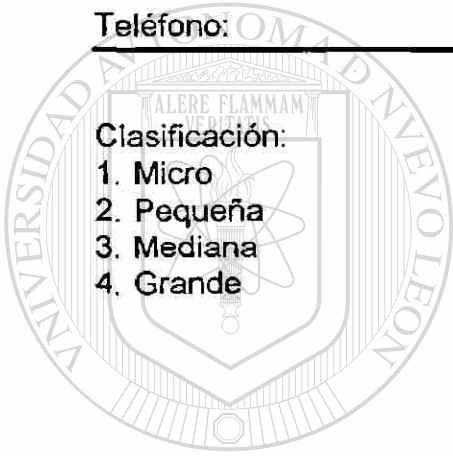
Ramo: _____

Ubicación: _____

Teléfono: _____

Clasificación:

1. Micro
2. Pequeña
3. Mediana
4. Grande



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

1.- ¿Utiliza su empresa en algunos de sus procesos la herramienta administrativa OUTSOURCING?

1. SI
2. NO

¿Por qué? (solo en caso de ser su respuesta negativa).

2.- ¿En qué departamento la utiliza?

- | | |
|------------------------|-------------------------|
| 1.- Limpieza | 6.- Nominas |
| 2.- Sistemas | 7.- Relaciones Públicas |
| 3.- Contabilidad | 8.- Mercadotecnia |
| 4.- Recursos Humanos | 9.- Cobranzas |
| 5.- Servicios de salud | 10.- Otros |

3.- ¿Por qué utiliza esta herramienta?

4.- Los departamentos que utilizan OUTSOURCING, ¿En qué medida[®] dependen de su proveedor?

- | | |
|---------------|-----------------|
| 1.- 1 al 20% | 4.- 61 al 80% |
| 2.- 21 al 40% | 5.- 81 al 100 % |
| 3.- 41 al 60% | 6.- Ninguno |

5.- Al decidirse a usar OUTSOURCING, ¿Cuáles de los siguientes factores lo motivaron y en qué medida lo hicieron?

	NULO	POCO	REGU- LAR	MU- CHO	TOTAL- MENTE
1. Accesar a nuevos mercados					
2. Proceso de globalización					
3. Aplicación de nuevas tecnologías					
4. Fuerte competencia					
5. Disminuir costos					
6. Incrementar la calidad del producto					
7. Incrementar valor agregado del producto					
8. Disminuir y compartir riesgos					
9. No involucrarse en problemas laborales					
10. Excederse en compromisos con trabajadores propios					

11. Otro ¿Cuál?

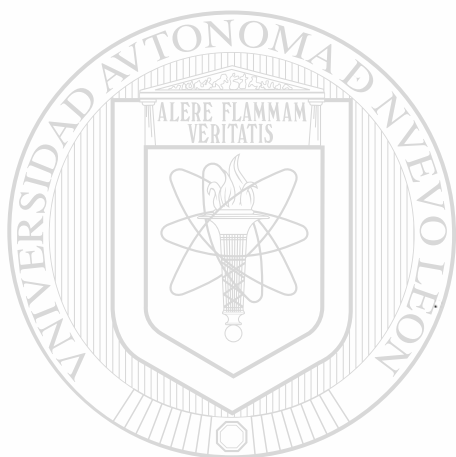
6.- ¿Comparte riesgos con sus proveedores de OUTSOURCING?

1. SÍ
2. NO

8.- ¿Piensa extender el número de departamentos que emplean OUTSOURCING?

1. SÍ 2. NO

¿Por qué?

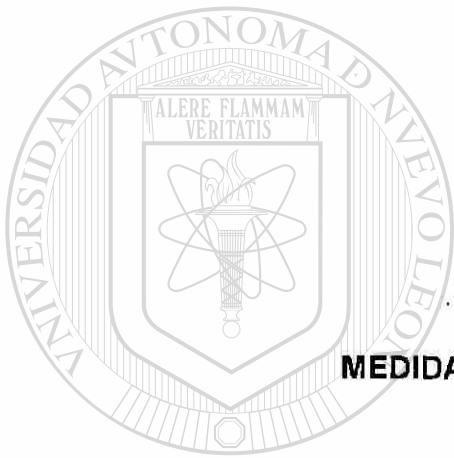


UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



ANEXO N°. 3

**MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRALIDAD
Y DESVIACION**

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

FOLIO DATOS GENERALES

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17	V18	V19	V20	V21	V22	V23	TOTAL
001	4	1	4	5	5	5	5	1	3	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	90
002	2	1	3	4	5	5	4	1	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	4	3	5	88
003	5	1	4	5	5	5	5	2	5	5	4	5	4	3	4	3	4	5	4	3	2	4	4	81
004	4	1	4	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	93
005	6	1	4	5	5	5	5	1	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	86
006	2	1	4	4	5	5	4	2	5	4	4	5	2	5	5	5	4	5	2	4	2	2	4	78
007	7	1	3	5	4	5	5	1	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	89
008	3	1	4	5	5	5	5	1	5	4	5	5	4	4	4	2	2	5	5	5	5	5	4	85
009	4	1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	90
010	7	1	4	4	4	5	5	4	2	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	2	4	77
011	11	1	4	5	5	5	4	2	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	85
012	12	1	3	3	4	1	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	1	1	79
013	3	1	4	5	5	3	5	1	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	1	5	5	1	5	82
014	3	1	4	5	4	5	5	1	5	5	4	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	2	5	88
015	5	1	4	4	4	4	5	3	2	5	4	5	4	3	4	4	3	5	5	5	4	4	4	81
016	2	1	4	5	5	4	5	2	4	4	5	4	4	4	4	5	4	2	4	4	5	5	4	84
017	12	1	4	4	5	4	4	3	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	3	4	4	85
018	13	1	3	2	5	4	4	1	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	86
019	2	1	4	2	5	5	5	2	4	4	4	4	3	5	5	3	4	4	4	3	4	4	4	76
020	7	1	3	3	3	4	5	1	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	84
021	14	1	4	3	4	4	5	1	5	4	4	5	3	5	5	4	4	5	5	2	5	5	5	83
022	2	1	1	3	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	73
023	14	1	4	1	5	5	4	1	5	5	5	4	3	5	5	5	4	5	3	4	5	3	4	81
024	3	1	4	2	4	4	4	2	4	2	4	4	2	2	4	2	4	4	2	4	2	4	4	64
025	7	1	4	2	2	1	4	2	3	4	2	5	3	4	5	5	4	4	4	3	4	2	5	88
026	15	1	3	4	4	3	5	3	4	3	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	3	4	4	80
027	2	1	4	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	83
028	3	1	4	2	4	3	4	1	4	4	4	5	3	5	5	3	4	5	5	5	3	4	3	76
029	4	1	4	1	5	5	5	3	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	89
030	13	1	4	4	4	2	5	1	5	4	5	4	5	3	5	5	4	4	5	5	4	2	2	79
031	13	1	4	4	5	4	3	1	5	4	4	4	3	5	4	2	3	5	2	2	5	3	3	71
032	4	1	4	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	96
033	3	1	3	4	4	4	5	2	4	4	4	4	3	5	4	2	2	4	4	4	2	4	5	74
034	12	1	3	4	4	5	2	4	5	4	1	4	2	4	5	1	5	5	4	3	2	4	2	70
035	13	1	4	4	4	5	4	5	1	4	5	4	4	4	4	1	4	5	4	2	4	5	4	78
036	3	1	4	4	4	5	5	3	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	89
037	3	1	3	2	2	2	5	1	2	5	5	5	5	5	5	2	2	5	5	5	1	5	5	74
038	9	1	4	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	5	5	91
039	10	1	4	2	3	4	1	1	4	4	3	5	4	5	5	4	3	5	2	5	2	5	4	71
040	6	1	4	4	5	2	5	4	4	4	4	5	3	4	4	4	2	4	4	4	3	5	4	78
041	5	1	4	3	2	4	4	2	4	3	4	5	5	5	5	4	4	4	5	2	5	4	4	78
042	9	1	4	4	5	5	4	2	5	5	5	5	4	4	5	2	4	5	2	2	5	2	5	80
043	1	1	4	4	4	4	5	1	5	3	4	5	2	5	5	1	4	5	4	2	4	4	2	74

TOTAL DEL RAMO INDUSTRIAL 3,503

x=Media
σ = Desviación estándar

96
64
32
81.465116
7.4173183

Mur
Mh
RANGO
X =
σ =



FOLIO DATOS GENERALES

FOLIO	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17	V18	V19	V20	V21	V22	V23	TOTAL
074	2	3	4	4	4	3	4	1	5	3	5	5	4	5	5	2	4	5	4	5	5	2	4	75
075	7	3	3	3	4	4	5	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	77
076	2	3	4	5	2	3	3	2	4	5	4	5	5	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	75
077	13	3	4	4	4	5	5	1	5	5	4	5	3	5	5	2	4	5	3	4	5	1	4	79
078	3	3	4	4	4	4	4	2	5	4	5	5	4	5	5	5	3	5	2	4	3	4	2	78
079	12	3	4	4	1	1	5	1	5	5	3	3	5	2	5	5	5	1	5	5	4	3	2	70
080	4	3	2	1	3	4	5	4	5	5	5	5	1	5	2	5	2	5	1	1	5	5	1	70
081	3	3	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	3	5	78
082	2	3	1	4	5	5	5	1	4	4	5	4	3	5	5	2	5	4	4	5	5	1	3	78
083	3	3	2	4	4	4	4	2	4	5	5	3	3	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	84
084	12	3	4	4	4	5	1	2	3	4	4	5	3	4	5	5	4	5	3	4	4	3	4	76
085	1	3	1	4	4	4	5	2	4	4	4	5	4	5	5	3	4	5	5	5	3	4	4	83
086	2	3	2	4	5	3	5	1	4	4	5	5	5	5	5	1	4	5	5	4	5	2	2	79
087	8	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	4	3	81
088	1	3	4	1	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	92
089	4	3	3	4	4	4	5	2	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	3	3	5	5	4	81
090	3	3	1	4	5	4	5	1	4	5	5	5	3	4	5	3	5	5	5	4	5	5	4	86
091	2	3	3	4	5	5	4	1	5	5	5	5	4	5	5	1	5	5	4	2	5	4	5	84
092	3	3	3	4	4	5	5	1	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	91
093	12	3	3	5	4	5	5	2	5	5	4	5	3	4	5	2	2	2	2	2	1	4	4	71
094	2	3	2	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	93
095	3	3	4	2	4	4	4	2	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	81
096	2	3	4	3	4	3	4	2	3	4	5	5	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	78
097	6	2	4	4	5	3	4	2	5	4	4	4	3	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	77
098	2	3	2	4	4	4	4	1	5	4	5	4	5	5	4	2	2	4	4	4	2	3	4	74
099	1	3	2	2	3	4	5	2	4	5	4	4	3	3	4	3	2	3	3	3	2	2	4	68
100	2	3	3	3	4	4	4	2	4	3	3	3	3	2	3	3	2	3	5	1	1	2	1	56
101	13	3	4	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	96
102	3	3	4	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	95
103	12	3	4	5	5	4	4	3	5	5	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	91
104	2	3	4	4	4	5	5	1	5	1	5	5	4	5	5	1	5	5	4	5	1	1	5	78
TOTAL DEL RAMO DE SERVICIOS																								2,478
x=Media																								96
σ = Desviación estándar																								56
																								40
																								79.9677
																								8.64285

TOTAL DEL RAMO DE SERVICIOS

x=Media

σ = Desviación estándar





FOLIO DATOS GENERALES

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17	V18	V19	V20	V21	V22	V23	TOTAL
044	1	2	2	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	3	2	4	4	4	4	4	5	84
045	2	2	4	5	4	5	5	1	4	4	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	4	5	88
046	1	2	1	4	3	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	89
047	2	2	4	5	4	4	4	1	4	4	5	5	3	5	4	2	2	4	2	4	2	3	4	71
048	3	2	2	5	5	4	5	1	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	84
049	1	2	4	5	5	5	5	1	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	91
050	3	2	4	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	96
051	3	2	3	5	4	4	5	3	4	3	4	2	3	4	4	3	2	3	2	2	3	3	4	67
052	12	2	3	2	2	4	4	1	4	4	4	5	2	4	4	2	3	1	2	4	4	4	4	84
053	2	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	5	3	4	4	4	5	5	5	5	5	3	4	82
054	2	2	2	4	4	4	4	2	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	86
055	3	2	2	4	4	4	4	4	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	87
056	6	2	2	5	5	4	5	1	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	3	5	2	4	3	81
057	3	2	2	4	5	4	2	2	2	2	5	4	4	5	3	5	3	4	2	5	5	2	4	72
058	12	2	2	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	76
059	2	2	4	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	98
060	12	2	4	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	5	2	5	5	90
061	16	2	4	2	4	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	91
062	4	2	4	2	4	5	5	1	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	89
063	3	2	3	5	5	5	5	1	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	4	5	2	3	4	88
064	1	2	2	1	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	2	4	4	4	4	5	4	4	82
065	2	2	3	2	4	5	5	1	5	4	5	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	4	3	85
066	3	2	2	5	4	5	5	2	4	4	4	4	3	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	84
067	2	2	3	4	4	5	5	1	4	3	4	5	3	3	5	2	4	3	2	4	2	4	3	70
068	7	2	3	2	4	4	5	2	5	4	4	5	4	5	5	3	4	5	4	5	5	4	4	83
069	1	2	2	4	5	5	5	1	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	83
070	4	2	4	4	4	4	5	2	4	3	4	5	3	4	4	4	4	5	3	4	3	3	3	76
071	1	2	3	5	5	4	5	1	5	5	4	5	4	5	5	5	2	5	1	5	5	4	4	84
072	12	2	3	1	1	5	5	1	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	1	5	3	1	3	72
073	1	2	3	3	2	4	4	2	4	4	3	5	1	5	4	5	4	5	2	4	5	2	4	72
TOTAL DEL RAMO COMERCIAL																								2,471

Max 96
Min 64
RANGO 32
X = 82.3667
σ = 8.5882

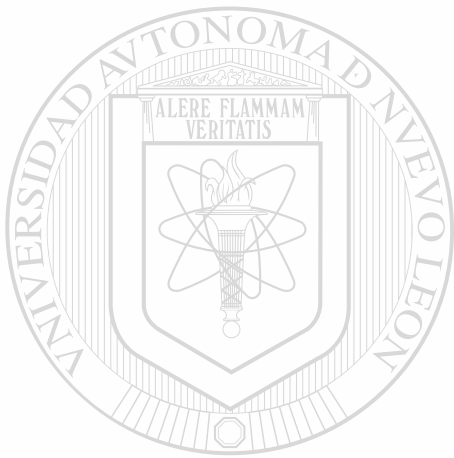
x=Media
σ = Desviación estándar

CUADRO DE FRECUENCIAS

INTERVALO DE CLASE	FRECUENCIA	ACUMULADA	PROPORCION ACUMULADA	% ACUMULADO	PUNTO MEDIO	
96-94	5	104	1.00	100.00	475	
93-91	10	99	0.95	95.19	920	
90-88	13	89	0.86	85.58	1,157	
87-85	8	76	0.73	73.08	688	
84-82	14	68	0.65	65.38	1,162	
81-79	16	54	0.52	51.92	1,280	
78-76	15	38	0.37	36.54	1,155	
75-73	6	23	0.22	22.12	444	
72-70	11	17	0.16	16.35	781	
69-67	3	6	0.06	5.77	204	
66-64	2	3	0.03	2.88	130	
63-61	0	1	0.01	0.96	0	
60-58	0	1	0.01	0.96	0	$\sigma =$ 478.205
57-55	1	1	0.01	0.96	56	
TOTAL	104				8,452	$\bar{x} =$ 81.269

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS





ANEXO N° 4

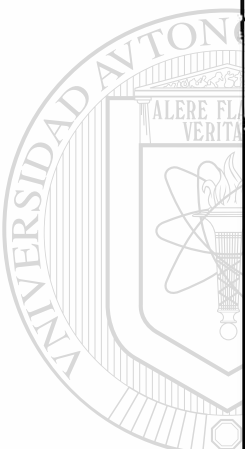
CONCENTRACION DE DATOS

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



UNIVERSIDAD ANTONIO DE NEBRIFA
 DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

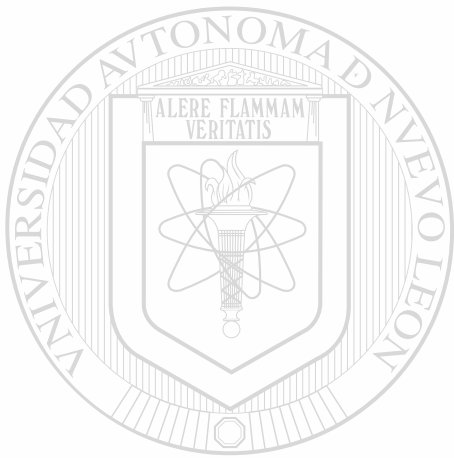
Folio	V1	V2	V3	Clasificación	Útiles	Por que V6	En que depic V7	Por que lo utilisa V8	% de utilización V9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Comparte Riesgo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	por que			
0035	2	2		V4	2	1	30	7	4	1	1	5	1	5	1	1	5	5	1	1	1	1	1	26	1	5	5	5	5	2	5	2	5	3	4	5	3	54	1	4		
0036	11	2			4	2																	0	0															0			
0037	11	2			1	1	3	8	3	1	1	1	1	1	3	1	1	4	4	1	19	1	1	19	1	1	5	1	5	1	5	1	2	1	1	1	1	1	26	2	6	
0038	1	2			3	1	10	7	6	3	1	1	1	4	1	1	2	3	3		20	2	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16	2	4	
0039	12	2			3	2															0	0			0																	
0040	1	2			4	2															0	0			0																	
0041	13	2			4	1	1	7	3	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	1	16	2	1	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21	2	1	
0042	3	2			4	1	31	7	5	1	1	1	5	5	5	1	1	5	5	1	26	1	3	4	4	1	3	4	4	3	5	4	5	4	3	4	3	4	51	2	5	
0043	15	2			1	1	32	7	2	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	14	2	1	4	5	4	1	3	4	3	4	1	1	4	1	1	1	36	2	4		
0044	2	2			4	1	33	6	3	2	2	4	4	2	3	3	2	2	2	2	26	1	3	3	4	2	2	2	1	3	4	4	2	2	2	2	2	2	34	1	1	
0045	2	2			2	2															0	0			0																	
0046	2	2			2	2															0	0			0																	
0047	6	2			2	1	34	7	4	2	2	4	5	4	3	4	5	3		37	2	4	4	4	5	2	4	4	5	2	4	4	2	4	4	3	5	49	2	1		
0048	3	2			2	1	35	6	4	3	2	3	4	2	4	4	3	3	2		30	1	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	2	4	2	2	3	40	2	1		
0049	12	2			2	1	36	8	5	1	1	1	3	1	1	4	4	1		18	1	1	4	4	5	4	4	4	4	4	1	4	1	4	1	1	1	38	2	7		
0050	2	2			4	1	14	6	1	1	1	1	4	4	4	3	3	1	1		23	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	47	1	2			
0051	12	2			4	1	37	1	4	3	4	4	5	5	3	3	3			40	1	5	5	3	5	3	4	3	5	4	3	5	4	5	5	4	5	57	1			
0052	15	2			4	1	18	7	3	5	3	5	4	4	2	4	4	4	1		36	1	4	5	4	4	2	5	4	4	2	5	4	5	2	5	52	1	2			
0053	11	2			4	1	1	12	2	1	1	1	1	3	5	3	5	4		29	1	1	3	5	3	4	1	4	1	4	1	4	3	1	1	3	34	2	8			
0054	3	2			2	1	38	2	5	4	3	1	4	4	4	4	3	4	1		32	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49	2	1		
0055	2	2			4	1	1	2	4	1	2	3	1	5	1	1	1	3	1		19	2	1	4	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24	2	1			
0056	2	2			3	2															0	0			0																	
0057	7	2			3	1	39	11	5	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4		39	1	4	5	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	53	1	19		
0058	1	2			2	1	32	1	2	1	1	3	3	4	3	3	4	4	4		30	1	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	2	2	3	3	41	1	5			
0059	11	2			4	1	3	13	5	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1		14	2	1	5	5	5	1	1	5	5	5	1	1	5	5	5	49	2	6			
	162	50			74	31	428	125	70	36	33	43	46	74	50	52	55	65	39	1	494	27	49	79	73	63	58	48	70	51	75	55	41	54	55	0	773	31	78			

Folio	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	% de utilización										Comparte Riesgos	TOTAL	por que				
										1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14			
060	2	3	2	2	1				V9																0	
061	7	3	3	1	1	12	1	1	5	1	4	1	4	5	1	1	5	1	4	1	4	4	4	36	2	1
062	10	3	4	1	1	1	8	1	5	2	2	3	2	4	2	3	2	3	1	2	4	3	4	41	1	1
063	2	3	2	2	1	13	2	2	5	2	2	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	58	2	9
064	12	3	4	2	1																			0	2	2
065	9	3	2	2	1	40	14	1	5	1	1	3	1	5	5	5	5	5	3	3	3	3	45	2	1	
066	12	3	1	1	1	3	1	1	4	1	2	4	2	5	4	3	4	5	4	3	3	1	2	44	2	1
067	5	3	2	2	1	36	2	2	5	1	1	4	1	3	1	1	4	5	3	2	4	3	3	48	2	
068	11	3	4	4	12	1																		0		
069	2	3	1	2	2																			0		
070	5	3	4	1	1	5	14	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13			
071	8	3	4	1	1	41	14	1	4	1	1	2	3	4	3	1	4	3	2	1	4	2	3	30	2	1
072	4	3	4	4	2																			0		
073	2	3	1	2	2																			0		
074	2	3	2	2	2	1																		0		
075	3	3	2	2	1	42	1	1	4	1	1	1	1	5	4	1	1	1	1	1	1	1	1	17	2	10
076	5	3	2	2	1	43	1	1	5	1	5	5	1	1	5	1	5	5	5	4	4	4	4	52	2	7
077	2	3	5	1	5	44	1	1	6	1	1	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	53	1	
078	11	3	4	1	1	14	17	1	5	1	1	1	3	4	5	1	1	1	5	1	1	1	1	31	2	1
079	3	5	4	1	1	13	1	1	5	1	1	1	5	1	5	5	5	4	1	1	1	1	1	23	1	1
080	3	3	4	1	1	50	1	1	5	3	3	5	5	2	5	4	2	2	4	4	4	3	3	54	1	1
081	2	3	2	2	1	45	6	1	2	1	4	5	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	46	1	2
082	3	3	2	2	1	11	15	1	5	1	1	1	4	3	4	1	3	2	4	4	3	2	1	37	2	1
083	2	3	3	3	1	28	1	1	2	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	22	1	7
084	13	3	4	1	1	46	1	1	5	5	5	5	1	1	5	5	5	5	1	5	5	5	5	61	1	8
085	5	3	2	2	1	13	2	2	5	2	2	4	3	5	5	3	5	5	5	4	4	5	5	58	1	8
086	12	3	3	3	1	47			5	1	1	1	1	5	4	4	1	4	4	1	1	4	4	50	1	2
																								819	31	64
																								559	24	



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO





ANEXO N°. 5

**PROCESO ESTADÍSTICO
CORRELACIÓN DE PEARSON**

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

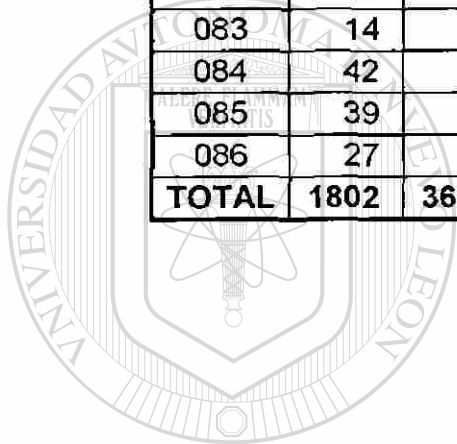
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

γ DE PEARSON

Folio	Moti- vador	Base 100%	χ^2	Venta- jas	Base 100%	γ^2	$\chi\gamma$
001	27	54	2,916	50	77	5,929	4,158
002	23	46	2,116	47	72	5,184	3,312
003	30	60	3,600	46	71	5,041	4,260
004	25	50	2,500	50	77	5,929	3,850
005	42	84	7,056	51	78	6,084	6,552
006	14	28	784	24	37	1,369	1,036
007	31	62	3,844	45	69	4,761	4,278
008	30	60	3,600	44	68	4,624	4,080
009	4	8	64	4	6	36	48
010	31	62	3,844	44	68	4,624	4,216
011	12	24	576	16	25	625	600
012	-	-	-	-	-	-	-
013	29	58	3,364	41	63	3,969	3,654
014	27	54	2,916	41	63	3,969	3,402
015	33	66	4,356	45	69	4,761	4,554
016	-	-	-	-	-	-	-
017	28	56	3,136	42	65	4,225	3,640
018	26	52	2,704	36	55	3,025	2,860
019	33	66	4,356	62	95	9,025	6,270
020	34	68	4,624	45	69	4,761	4,692
021	36	72	5,184	46	71	5,041	5,112
022	-	-	-	-	-	-	-
023	21	42	1,764	32	49	2,401	2,058
024	-	-	-	-	-	-	-
025	-	-	-	-	-	-	-
026	20	40	1,600	34	52	2,704	2,080
027	34	68	4,624	38	58	3,364	3,944
028	32	64	4,096	49	75	5,625	4,800
029	30	60	3,600	42	65	4,225	3,900
030	12	24	576	51	78	6,084	1,872
031	54	108	11,664	45	69	4,761	7,452
032	43	86	7,396	50	77	5,929	6,622
033	-	-	-	-	-	-	-
034	42	84	7,056	61	94	8,836	7,896
035	22	44	1,936	54	83	6,889	3,652

Folio	Moti- vador	Base 100%	χ^2	Venta- jas	Base 100%	γ^2	$\chi\gamma$
036	-	-	-	-	-	-	-
037	19	38	1,444	26	40	1,600	1,520
038	20	40	1,600	16	25	625	1,000
039	-	-	-	-	-	-	-
040	-	-	-	-	-	-	-
041	8	16	256	11	17	289	272
042	20	40	1,600	51	78	6,084	3,120
043	6	12	144	36	55	3,025	660
044	26	52	2,704	33	51	2,601	2,652
045	-	-	-	-	-	-	-
046	-	-	-	-	-	-	-
047	37	74	5,476	49	75	5,625	5,550
048	30	60	3,600	40	62	3,844	3,720
049	11	22	484	33	51	2,601	1,122
050	23	46	2,116	47	72	5,184	3,312
051	40	80	6,400	57	88	7,744	7,040
052	36	72	5,184	52	80	6,400	5,760
053	29	58	3,364	34	52	2,704	3,016
054	30	60	3,600	49	75	5,625	4,500
055	13	26	676	14	22	484	572
056	-	-	-	-	-	-	-
057	39	78	6,084	53	82	6,724	6,396
058	30	60	3,600	41	63	3,969	3,780
059	14	28	784	49	75	5,625	2,100
060	-	-	-	-	-	-	-
061	25	50	2,500	36	55	3,025	2,750
062	29	58	3,364	41	63	3,969	3,654
063	40	80	6,400	58	89	7,921	7,120
064	-	-	-	-	-	-	-
065	33	66	4,356	45	69	4,761	4,554
066	34	68	4,624	43	66	4,356	4,488
067	24	48	2,304	48	74	5,476	3,552
068	-	-	-	-	-	-	-
069	-	-	-	-	-	-	-
070	-	-	-	-	-	-	-
071	24	48	2,304	30	46	2,116	2,208
072	-	-	-	-	-	-	-

Folio	Moti- vador	Base 100%	χ^2	Venta- jas	Base 100%	γ^2	$\chi\gamma$
073	-	-	-	-	-	-	-
074	-	-	-	-	-	-	-
075	20	40	1,600	17	26	676	1,040
076	30	60	3,600	52	80	6,400	4,800
077	36	72	5,184	53	82	6,724	5,904
078	23	46	2,116	31	48	2,304	2,208
079	26	52	2,704	23	35	1,225	1,820
080	36	72	5,184	54	83	6,889	5,976
081	23	46	2,116	46	71	5,041	3,266
082	21	42	1,764	37	57	3,249	2,394
083	14	28	784	22	34	1,156	952
084	42	84	7,056	61	94	8,836	7,896
085	39	78	6,084	58	90	8,100	7,020
086	27	54	2,916	49	75	5,625	4,050
TOTAL	1802	3604	221,928	2,730	4,198	29,402	246,594



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

