Universidad Católica Andrés Bello
BIBLIOTECA
Caracas

TESIS
RI996
M37

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIOLOGO)

Título:

La subcontratatación (outsourcing) de los procesos de Recursos Humanos, en las empresas de la Zona Metropolitana de Caracas, basada en el Modelo Diagnostico propuesto por: G. Milkovich y J. Boudreau

Realizado por: Marchan Jacobs, Laura J.

Quintero Wetell, Patricia S.

Profesor guía: Lic. Josué Bonilla.

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de: Dieciocho (18) puntos.

Nombre: Josué Bonilla Firma

Nombre: Carlos Otaño Firma

Nombre: Betsy Vera-Méndez. Firma

Caracas, 14 de Noviembre de 1996

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD CIENCIAS ECONOMICAS y SOCIALES
CARACAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

AAL8172

Universidad Católica Andrés Bello
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Ciencias Sociales
Especialidad: Relaciones Industriales

La subcontratatación (outsourcing) de los procesos de Recursos Humanos, en las empresas de la Zona Metropolitana de Caracas, basada en el Modelo Diagnostico propuesto por: G. Milkovich y J. Boudreau

Memoria de Grado

Por

Laura Marchán Jacobs
Patricia Quintero Wetell

Tutor:
Lic. Josué Bonilla García

Caracas, octubre 1996

RECONOCIMIENTOS

RECONOCIMIENTOS

Expresamos nuestro sincero y caluroso reconocimiento al Licenciado Josué Bonilla, nuestro querido y adorado tutor, quien con su apoyo y dedicación contribuyó a al logro de este trabajo de investigación.

Asimismo agradecemos a todas aquellas personas y empresas que "gustosamente" ofrecieron unos minutos de su tiempo para proporcionar toda aquella información útil para efectos de nuestro estudio.

Así como a los Profesores: Aracelis Tortolero, José Naranjo, Carlos Otaño, Betsi Vera, Elvira Sabal, César Sánchez, Lisbeth Sánchez, Francisco Herrera y Francisco Tamayo quienes de una u otra forma, orientaron los primeros pasos de esta investigación.

Y, finalmente a todas aquellas personas que contribuyeron con la realización y presentación de este trabajo (Economista Petra Prada y T.S.U. Henrry Sandoval).

DEDICATORIAS

DEDICATORIA

A mis padres, por su amor y apoyo en los momentos más importantes de mi vida.

A Aly por ser el motivo que guía mi existir.

A Walter por su cariño y voz de aliento.

A Guillermo por ser un amigo incondicional.

A mis hermanos, especialmente a Carlos por estar conmigo día a día.

A la familia Lugo Wetell por dar ese toque de dulzura y alegría a esta tesis.

Y finalmente a mi amiga Patricia por su amistad, compañerismo y complementariedad.

Gracias a todos.

DEDICATORIA

A Dios! Por habernos conferido el don de la constancia, dedicación y tenacidad, necesarias para la consecución de nuestras metas.

A mi familia MI ABUELA Y MIS TIOS, por el apoyo incondicional que de todos recibí desde los inicios de mi vida especialmente a mi Tía Nancy, quien por todos estos años ha sido más que una madre para mi.

A ti Laura, que con tu paciencia y tu serenidad, comprendiste mi carácter, permitiendo así la existencia de relación donde el respeto y la comunicación fluyeron con toda naturalidad, características claves de un verdadero equipo de trabajo.

"Lo más importante de la vida es alcanzar y palpar la perfección de lo que amamos hacer."

Richard Bach

Juan Salvador Gaviota

INDICE GENERAL.

I. RESUMEN 1

II. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 4

III. MARCO TEÓRICO 12

A. La Subcontratación de las áreas y/o actividades de Recursos Humanos en las Empresas Venezolanas. 16

B. El Modelo de Diagnóstico de la Dirección de Recursos Humanos. 35

IV. OBJETIVOS 69

V. MARCO METODOLÓGICO 76

VI. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS 88

VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 140

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 152

IX. ANEXOS 158

RESUMEN

I. RESUMEN

La investigación que nos proponemos realizar tiene su punto de partida en la observación de las estrategias que adoptan diversas empresas para maximizar la efectividad en la atención de los recursos humanos, maximizar su ventaja competitiva frente a otras empresas, aprovechar capacidades técnicas y aptitudes básicas tanto internas como externas, alcanzar al mismo tiempo un alto valor añadido en los procesos de Recursos Humanos así como mejorar la calidad de los bienes y/o servicios que ofrecen a sus clientes internos o externos. Dichas estrategias están relacionadas con la contratación de servicios diversos que ofrecen empresas en nuestra área, a la que denominamos *Subcontratación en Recursos Humanos.*

El objetivo que orienta esta investigación es elaborar un diagnóstico de la Subcontratación como estrategia de apoyo a la Gerencia de Recursos Humanos, en empresas venezolanas localizadas en el área metropolitana de Caracas de diversas ramas de actividad económica; a través del modelo propuesto por G. Milkovich y J. Boudreau. Para dar cumplimiento al mismo, fue necesario recorrer todas las etapas del modelo, como son estimación de las condiciones (externas, de la organización y del empleado), planificación y establecimiento de los objetivos, elección de las actividades de Recursos Humanos, y finalmente evaluación del proceso.

Con el fin de obtener los resultados requeridos y basados en el objetivo previamente establecido, se procedió a la aplicación de un instrumento de recolección en forma de entrevista, debidamente validada por expertos en el área de Recursos Humanos. Dicho instrumento consta de seis partes dispuesta de la siguiente manera: identificación (datos de la organización y datos del entrevistado), la subcontratación en las empresas, condiciones que inciden en la subcontratación de Recursos Humanos, planificación de Recursos Humanos como apoyo a la decisión de subcontratación, elección de la subcontratación de Recursos Humanos.

La investigación que se esta presentando esta fundamentada en base a las características de un estudio descriptivo con algunos rasgos exploratorios; realizándose en un momento único y en contacto directo con la muestra de estudio.

Esperamos obtener como resultado la determinación del alcance de la subcontratación como estrategia dentro de las empresa y el impacto que tiene como una tendencia actual para la Gerencia de Recursos Humanos en las empresas venezolanas, allí radica la importancia que supone nuestra investigación.

El estudio está conformado por nueve partes: contando esta como una parte, cuenta además con la formulación del problema, el marco teórico, los objetivos, marco metodológico, el análisis y discusión de los resultados sobre el diagnóstico de la subcontratación de las áreas y actividades de Recursos Humanos, Conclusiones y Recomendaciones, Referencias Bibliográficas y Anexos.

De esta manera, esperamos contribuir con nuestro aporte a incrementar el nivel de conocimiento sobre esta tendencia (Subcontratación) en el área de Recursos Humanos, y así cumplir con los requisitos establecidos por la Escuela de Ciencias Sociales para optar por el título de Licenciado en Relaciones Industriales (Industriólogo).

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

FORMULACION DEL PROBLEMA

Con el desarrollo de la industria moderna, y el nuevo orden internacional, caracterizado por un marco económico globalista y un modelo de alta competitividad; las organizaciones modernas se han planteado nuevos esquemas de desarrollo y como consecuencia de esto, las naciones desarrolladas y las pertenecientes al grupo de las que están en vías de desarrollo, como es el caso de Venezuela, buscan estructurar nuevas estrategias para abordar un nuevo mundo. Indudablemente, las estrategias que están aplicando las naciones y sus empresas para sobrevivir varían dependiendo de su entorno inmediato. La situación actual es bastante exigente, ya que no sólo se trata de hacer mejoras esporádicas de la productividad y la calidad, sino más bien de hacer mejoras permanentes.[1]

Dentro de ese entorno las Gerencias se valen de ciertas estrategias para afrontar los nuevos retos, es así como se oye hablar de tendencias consolidadas y que están en procesos de consolidación, entre las cuales destacan la reingeniería, mejoramiento continuo, calidad total, empoderamiento (Empowerment), redimensionamiento (Downsizing), subcontratación (Outsourcing), entre otras. La estrategia seleccionada para desarrollar el marco de referencia donde se encuentra nuestra investigación, está referida a la Subcontratación. Basándonos en estudios anteriores se vislumbra que tradicionalmente las organizaciones sea cual fuera la actividad que desempeñen recurren a la subcontratación,[2] entre las causas esgrimidas por algunos aotores para tomar está decisión destacan; el alto costo y riesgo que supone desarrollar internamente las actividades subcontratadas, el estrechamiento de los márgenes financieros, el papel preponderante de la tecnología, cambio del ambiente de negocios, deficiencia en los patrones de producción, exceso de personal respecto al valor que se percibe, procesos gerenciales burocratizados, entre otras.[3]

---

[1]Ver las siguientes publicaciones: Revista Productividad y Calidad en Venezuela. Año 1. Nº 4. Noviembre 1989. Pag. 38; y Revista P & M. Especial 32 aniversario. Nº 398. Octubre 1993. Pags. 68-69.

[2]Al plantearnos la subcontratación como tema de investigación tomamos como referencia los comentarios de los profesores José Naranjo y Francisco Herrera durante sus clases, en las cuales no se abordó el tema con profundidad, por lo que no conocemos estudios de este tipo aplicados al caso venezolano.

[3]Este listado de condiciones para recurrir al outsourcing fue tomado de un material presentado por el Dr. Michael Horder, de Ernest & Young, el 20 de Septiembre de 1995. Titulado Una Nueva aproximación hacia el éxito de la organización.

Algunas organizaciones modernas, buscan centrarse en las actividades medulares del negocio, utilizando la subcontratación en aquellas áreas que pueden ser mejor gestionadas por empresas especializadas entendiendo como tal; "la delegación en una organización externa de determinadas funciones de la empresa".[4] A través de la subcontratación como estrategia, las empresas podrían utilizar plenamente y de manera más adecuada las innovaciones y aptitudes de las empresas subcontratistas más especializadas; así como también concentrar sus esfuerzos y recursos en áreas relacionadas directamente a su línea de producción.[5]

Es así mismo como expuesto nos encontramos con empresas y profesionales que prestan servicios de asesoría a diversas organizaciones en procesos como tecnología de información, propiedades de la operación y mantenimiento, proveedores, distribución, proyectos de compañías, seguridad, asesoría legal, contabilidad, auditoría interna, impuestos, ingeniería; al igual que en áreas de recursos humanos tales como: Adiestramiento, Remuneración, Consultoría de Procesos, Manuales de Procedimientos, reclutamiento y selección, compensación y beneficios, estudios de mercado, entre otras, y cuyo objetivo principal es detectar necesidades y aportar soluciones.

De esta manera las organizaciones que solicitan los servicios de subcontratación podría centrarse en sus competencias y capacidades básicas, dando paso a la subcontratación como una fórmula de gestión con mayor aceptación, como lo demuestran un estudio realizado por Andersen Consulting, según el cual más de un 70% de las organizaciones se han planteado la subcontratación a nivel de comité ejecutivo, de igual manera un informe reciente de OVUM.LTD, que prevé un crecimiento del mercado "Outsourcing" del 20% anual en los próximos años.[6]

Para efectos de nuestra investigación, pretendemos elaborar un diagnóstico de la subcontratación de las áreas o actividades de recursos humanos en las empresas venezolanas, de diversas ramas de actividad económica y ubicadas en el Área Metropolitana de Caracas, utilizando para ello el *Enfoque de Diagnóstico de Recursos Humanos propuesto*

---

[4]Basilio Rueda en Revista Harvard Deusto Business Review. España. Nº 66. Mayo/Junio 1995. Pag. 43.
[5] Idem.
[6] Idem.

por George Milkovich y John Boudreau, referido a una investigación actualizada de las formas de gerenciar los recursos humanos, en otras palabras, es un modelo de como las organizaciones deberían actuar cuando toman decisiones, se comporta como un ciclo de acciones y condiciones que cambian de acuerdo a las necesidades de la organización y del empleado; busca aumentar su eficacia y proporciona una estructura para enfrentar los problemas con los que se encuentra.[7] Dicho modelo fue seleccionado por dos motivos; primero porque se puede aplicar a cualquier situación, ya que a través del mismo se analiza las condiciones externas e internas de la Organización, se establecen estrategias de acción de acuerdo a los objetivos planteados, y se evalúa los resultados alcanzados; y segundo porque nos sirve como marco de referencia para establecer el nivel de desarrollo de las funciones y subfunciones de recursos humanos contratadas.

Dicho de otro modo, utilizaremos el modelo para elaborar un diagnóstico de la subcontratación como estrategia de apoyo a la Gerencia de Recursos Humanos en empresas venezolanas; moviéndonos a través de todas las fases que lo constituyen; las cuales son:

- Estimación de las condiciones: Conocer las condiciones que imperan dentro y fuera de la empresa para estudiar posibilidades de subcontratación en el contexto venezolano.
- Establecimiento de Objetivos: Estudiar la aplicación del subcontratación como una de las estrategias a seguir para cumplir los objetivos que se ha planteado la organización.
- Elección de actividades: Conocer en las áreas de recursos humanos en las que se requiere la subcontratación, como se lleva a cabo el proceso y si se cumple con los pasos del modelo.
- Evaluación de los resultados: conocer si se han cumplido los objetivos establecidos por las empresas contratantes.

En este campo de acción y basándonos en el modelo antes descrito, nos proponemos investigar las causas por las cuales, las organizaciones venezolanas recurren a la subcontratación de las áreas o actividades de recursos humanos, la influencia del proceso de planificación de recursos humanos en la decisión de subcontratación, las áreas o actividades de recursos humanos más propensas a ser contratadas fuera del ámbito organizacional; y una

[7]Mikovich y Boudreau: Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un Enfoque de Estrategia.

evaluación de los beneficios y riesgos portados por la subcontratación de las áreas o actividades de recursos humanos, así como una valoración del trabajo realizado por las subcontratistas en las empresas que conforman la muestra de estudio, según los criterios de evaluación del modelo planteado, para así estudiar si las tendencias en Venezuela, especialmente en la zona Metropolitana, se corresponden con los planteamientos de otros autores (foráneos), que se han dedicado al estudio de los procesos de subcontratación en las empresas modernas.

Editorial Addison-Wesley Iberoamericana. 6ª Edición. 1994. Pag. III-V

MARCO TEÓRICO

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

A. LA SUBCONTRATACION DE LA AREAS Y/O ACTIVIDADES DE RECURSOS HUMANOS EN VENEZUELA

1. El nuevo rol de la dirección de Recursos Humanos.

2. Acepciones de la definición de Subcontratación.
   - 2.1. Definición de Outsourcing.
   - 2.2. Definición de Subcontratación.
   - 2.3. Tipos de Trabajo en Régimen de Subcontratación.
   - 2.4. Definición de Subcontratación utilizada en este estudio.

3. Subcontratación como una Estrategia Gerencial
   - 3.1. Por qué subcontratan las Empresas.
   - 3.2. Alcance del trabajo en regimen de subcontratación.
   - 3.3. Beneficios y Riesgos de la Subcontratación.
   - 3.4. Cómo evaluar una decisión de subcontratación.
   - 3.5. Enfoques actuales de la Gerencia a nivel mundial relacionadas con la Subcontratación

4. La Subcontratación en Venezuela.

B. MODELO DE DIAGNÓSTICO DE RECURSOS HUMANOS

1. Un Enfoque de Diagnóstico.

2. Etapas del Modelo.
   - 2.1. Estimación de las Condiciones
   - 2.2. Planificación, Objetivos y Evaluación
   - 2.3. Elección de las Actividades.
   - 2.4. Evaluación

3. Aplicación del Modelo de Diagnóstico a la Estrategia de Subcontratación de las áreas y/o actividades de Recursos Humanos de las Empresas Venezolanas.
   - 3.1. Estimación de las Condiciones
   - 3.2. Planificación, Objetivos y Evaluación.
   - 3.3. Elección de las Actividades
   - 3.4. Evaluación.

INTRODUCCION

En los capítulos que preceden se desarrolló y estableció el área problemática que dió origen a esta investigación, se dijo que la subcontratación es una tendencia gerencial que aun cuando siempre ha existido, esta cambiando cada vez más. Asimismo se menciono que está junto a otras tendencias a nivel mundial, se han originado de toda una sucesión de cambios que supone un modelo de alta competitividad entre las organizaciones entre las organizaciones, sustentados en una economía global , y de continuos cambios en la productividad y la calidad.

Lo que se pretende establecer, es un estudio sobre las estrategias empresariales en este caso la subcontratación desde El Enfoque de Diagnóstico presentado por G. Milkovich y J. Boudreau, orientando nuestro esfuerzo a obtener una adaptación de la s variables categorizadas en el modelo al contexto de las empresas de diversas ramas de actividad económica en nuestro país.

Para tal fin, es conveniente incluir aquí todas aquellas teorías que sustenten los resultados que presentaremos más adelante siendo esto el objetivo de este capitulo. En las siguientes paginas versaremos sobre diversos aspectos relacionados con la subcontratación de las áreas y actividades de Recursos Humanos; comenzando con una breve descripción del rol actual de la gerencia de Recursos Humanos, donde explicaremos como la transformación del mundo empresarial de hoy ha repercutido sobre la forma de concebir y gestionar al Recurso Humano; luego, expondremos algunas definiciones de subcontratación así como el término en ingles Outsourcing con el que es generalmente conocido en el ámbito empresarial; pasando luego por la diversidad tipológica establecida por la OIT, hasta llegar a la definición de subcontratación que utilizamos a lo largo de esta investigación.

Una vez definido el término intentaremos abordar el tema de la subcontratación, como una estrategia gerencial altamente usada a nivel mundial, desde el punto de vista de las causas, el alcance que ha tenido, los riesgos y beneficios y una guía acerca de como evaluar una decisión de subcontratación, así como también la relación existente entre la subcontratación y algunos enfoques actuales de la gerencia a nivel mundial. De la misma

forma, incluiremos algunos artículos y trabajos realizados en Venezuela sobre la subcontratación, dando término a la primera parte de este capitulo.

Posteriormente en la siguiente parte, expondremos con mayor detalle el modelo de Diagnóstico utilizado en este trabajo, elaborado por G. Milkovich y J. Boudreau, donde se explica con mayor detenimiento, en que consiste, y las etapas que lo conforman: estimación de las condiciones, planificación, objetivos y evaluación, elección de las actividades de Recursos Humanos y evaluación.

Finalmente, presentamos una aplicación del Modelo de Diagnóstico a la Subcontratación de la áreas y/o actividades de Recursos Humanos, la cual se pretende constatar en el análisis y discusión de los resultados.

A. LA SUBCONTRATACION DE LAS AREAS Y/O ACTIVIDADES DE RECURSOS HUMANOS EN VENEZUELA.

1. El nuevo rol de la Dirección de Recursos Humanos.

> "La función de recursos humanos esta cambiando, en respuesta a las nuevas demandas y se está convirtiendo en la gran ventaja competitiva de las organizaciones. Se inicio como una función de servicio; luego a medida que se fue profesionalizando, fue cumpliendo una función más asesora de la línea, contribuyendo a ser más eficiente el trabajo de la gerencia; posteriormente a pasado de ser un centro de costos, a convertirse en un centro de ganancias, hasta el punto que en Europa y Estados Unidos se han constituido corporaciones de solución de empleo que prestan servicios a otras empresas"[1]

Antes de iniciar cualquier política o estrategia empresarial, el paso previo es caracterizar los aspectos fundamentales de la gerencia de recursos humanos, a fin de lograr una mejor evaluación sobre el recurso más importante dentro de cualquier organización (el humano), en consecuencia lograr una mayor competitividad y adaptarse a los crecientes cambios de su entorno. "Las técnicas gerenciales no pueden estar divorciadas del entorno donde son aplicadas;"[2] lo cual quiere decir que la gerencia debe responder a las necesidades de la sociedad donde se encuentra ubicada y percibir las nuevas realidades del país. La gerencia de recursos humanos no se escapa de esta situación.

La continua transformación tecnológica del modo en que trabajamos, junto con unas presiones ferozmente competitivas sobre los costos, significa que se exigirá a un número cada vez menor de personas que trabajen más y más independientemente. "Por esta razón, los empresarios de hoy no eliminan puestos de trabajo a causa de la recesión o lento

[1] Quinn, Daniel. "Reingeniería, El Recurso Humano: La ventaja competitiva." Revista ANRI. Año 1. Nº 2. Diciembre, 1992.

[2] Moss, Rosabeth. "Tendencias gerenciales en los Estados Unidos." Investigación y Gerencia. Fondo Editorial Investigación y gerencia. Vol. XI. Nº 2. Marzo/Abril 1994. pp 87-97.

crecimiento económico; lo hacen porque la tecnología y las presiones de los costos mundiales están cambiando el modo de trabajar".[3]

Toda la situación arriba mencionada conduce a los empresarios a una continua búsqueda de una mayor competitividad y productividad; lo cual redimensiona la relevancia del recurso humano, como centro de cualquier proceso de mejoramiento de competitividad y productividad. Esto amerita un estudio por parte de las empresas a adoptar nuevos enfoques a nivel gerencial como son: rediseño de la organización, reducción de estructura, flexilización del trabajo, calidad total, subcontratación, entre otras; estas tendencias ofrecen tremendas posibilidades positivas tanto para los patronos como para los empleados, creando así, compañías más fuertes que emplean recursos de manera más efectiva en lo que saben hacer mejor, y siendo la estrategia de subcontratación la que orienta nuestro estudio.

2. Acepciones de la definición de subcontratación.

2.1 Definición de Outsourcing.

Por el hecho de que las organizaciones actualmente están afrontando un entorno cada vez más competitivo, es necesario que las misma realicen una evaluación sobre la forma como se han concebido tradicionalmente. En este proceso de revisión la estrategia de Outsourcing juega un creciente papel, ya que permite a la organización concentrar sus esfuerzos en aquellas actividades que no forman parte de sus competencias y capacidades claves, y buscar en el exterior aquellas que pueden ser mejor gestionadas por empresas especializadas; proporcionando a la organización la ventaja competitiva y valor añadido que requiere para enfrentar los retos dela competencia internacional.

"El tópico Outsourcing es definido tradicionalmente como la delegación en una organización externa de determinadas funciones en la empresa."[4] En otras palabras este término establece, que las organizaciones deben buscar centrarse en definir sus

[3] Gubman, Edward. "El protagonismo creciente de los Recursos Humanos." Harvard Deusto Business Review. Nº 66. Mayo/Junio. 1995.
[4] Rueda, Basilio. "Outsourcing, de la acción táctica a la iniciativa estratégica" Harvard Deusto Business Review. Nº 65. Mayo/Junio. 1995.

competencias claves y traer del exterior aquellas funciones que no son parte medular del negocio.

2.2 Definición de Subcontratación.

> "La subcontratación esta adquiriendo mayor importancia en varios sectores de la economía de muchos países del mundo. A pesar de ello no existe una definición unívoca e internacionalmente aceptada de la expresión 'trabajo en régimen de subcontratación, que se suele usar para designar diferentes modos de empleo, que se aparta del contrato de trabajo clásico"[5]

Esta tendencia requiere de un análisis mucho mayor a fin de evitar que se convierta en una forma injusta de trabajo.

La palabra subcontratación tiene diversas concepciones en distintos países del mundo y puede designar diversos tipos de relaciones de trabajo. En muchos casos se puede referir a la relación directa o a través de intermediarios entre una empresa usuaria y trabajadores en las que: "a) La forma de la relación se caracteriza por la independencia y la autonomía de las partes; b) La esencia de la relación, es sin embargo asimétrica, pues los trabajadores se hallan en una situación de subordinación técnica y de organización respecto a la empresa usuaria".[6] La subcontratación es más una forma de relación comercial que laboral.

Otra definición de subcontratación encontrada en el mismo estudio de OIT se refiere a "la situación en que una empresa establece un contrato con otra, para que esta, a costo menor, produzca ciertos bienes o suministre servicios que normalmente produce o facilita la primera."[7]

2.3 Tipos de trabajo en régimen de subcontratación.

Como ya se ha mencionado la subcontratación es un fenómeno poco estudiado, por lo que establecer una tipología de la misma resulta bastante difícil, sin embargo en un estudio realizado por la OIT se establece una tipología o caracterología preliminar del cual destacan dos tipos principales de subcontratación: la subcontratación de la prestación de bienes o de

---

[5] OIT. Trabajo en régimen de subcontratación. Conferencia internacional del trabajo 85ª reunión 1997. Informe VI. 1995. p 5.
[6] Idem p 5-6.
[7] Idem p 6

la prestación de servicios y la subcontratación de mano de obra; encontrando dentro de cada tipología en particular una clasificación aún más difícil de catalogar.

2.3.1 Subcontratación de la producción de bienes o de la prestación de servicios.

En este tipo de subcontratación "una empresa confía a otra el suministro de bienes y servicios y esta última se compromete a llevar a cabo por su cuenta y riesgo, y con sus propios recursos financieros materiales y humanos."[8] Los trabajadores permanecen bajo el control de la subcontratista en cuanto a autoridad, salario y responsabilidad jurídica y laboral. La empresa contratante es la beneficiaria de la actividad realizada, estableciéndose entre esta y la subcontratista una relación meramente comercial.

2.3.2 Subcontratación de mano de obra.

"La denominamos de esta manera, cuando el objetivo único o predominante de la relación contractual es el suministro de mano de obra (y no de bienes o servicios)".[9] Los trabajadores en este tipo de relación pueden ejercer sus labores en la organización contratante junto a los asalariados normales de la misma o en cualquier otra parte dependiendo de los requerimientos del proceso de producción. Estos trabajadores están bajo la supervisión de la empresa contratista y "la subcontratista, quien fija y negocia los salarios directamente con los trabajadores, contrata y despide, aún cuando a ese respecto la decisión final sigue siendo facultad de la empresa usuaria."[10] A veces las empresas subcontratan directamente a los trabajadores, sin ningún tipo de intermediarios, los cuales realizan las actividades por un precio previamente determinado el cual no se equipará a un salario.

2.3.3 Subcontratación interna y subcontratación externa.

Este tipo de clasificación se establece, dependiendo de donde se realiza el trabajo o se presten los servicios, bien sea dentro o fuera de la empresa contratante.

---

[8] Idem p 7
[9] Idem p 7
[10] Idem p 8

" En la subcontratación interna, esta en juego ante todo, la relación de empleo de los trabajadores en régimen de subcontratación, y su situación respecto a las relaciones colectivas de trabajo. en la subcontratación externa, lo fundamental es la seguridad del empleo de los trabajadores asalariados de la empresa usuaria."[11]

2.3.4 Diversidad tipológica.

Es importante conocer la forma como la subcontratación se relaciona con otra relaciones atípica de empleo que están siendo usadas en el mundo, como es el caso del trabajo a domicilio, el trabajo ocasional, por conducta de agencia privadas de empleo, la sesión de trabajadores, etc.; como es expresado en el trabajo de la OIT anteriormente mencionado.

2.4 Definición de subcontratación utilizada en este estudio

Para efecto de nuestro estudio y debido a la inexistencia de un término en español para referirse al término, seleccionamos el concepto de "**Subcontratación**" antes expuesto, por ser el que más se acerca a la definición de Outsourcing siendo la subcòntratación la delegación en una organización externa de determinadas funciones medulares de la empresa. Cabe mencionar que cada vez que hagamos referencias al término Outsourcing, lo haremos médiate el uso del tópico Subcontratación tal como lo acabamos de determinar.

3. Subcontratación como una estrategia gerencial.

La mayoría de la organizaciones pueden potenciar substancialmente sus recursos a través de la subcontratación estratégica, creando unas cuantas aptitudes básicas bien seleccionadas que sean importantes para los clientes, y en los que las empresas pueden ser las mejores, centrando en ellos la inversión y la atención de la dirección. "Existen siempre algunos riesgos inherentes a la subcontratación, pero también hay riesgos y costos en el abastecimientos internos",[12] cuando las empresas enfocan este punto desde una perspectiva estratégica pueden superar dichos costos; "cuando combinan inteligentemente su aptitud

[11] Idem p 8

básica con los métodos de subcontratación consiguen mejores rendimientos de capital, un menor riesgo, una mayor flexibilidad y un mayor grado de respuesta a las necesidades del cliente, y todo ello a un menor costo."[13]

3.1 Por qué subcontratan las empresas.

Si aceptamos como punto de partida el hecho de que el mercado se está haciendo cada vez más competitivo y que la economía mundial ha cedido un creciente paso a la globalización y al desarrollo de las comunicaciones, observamos que los factores que ejercen presión sobre las empresas son muy variados. Entre ellos destaca: la fuerte competencia entre entidades que luchan por los mismos clientes, el estrechamiento de los márgenes financieros, el papel preponderante de la tecnología, la universalización o globalización de los mercados; y del lado del sector público podemos observar la importancia que el ciudadano le da a la calidad y la eficacia; lo que conlleva a una necesaria planificación y responsabilización de todas la actividades y en suma la necesidad de transmitir una imagen de servicio a sus clientes.

Dada la dificultad en responder de un día para otro a los cambios requeridos por los mercados, e incluso la dificultad en adivinar hacia donde tenderá la demanda, será necesario centrarse, más que en identificar y desarrollar productos, identificar y desarrollar las competencias que permitan a las organizaciones superar a sus competidores. Esta idea es una de las directrices de la estrategia de subcontratación.

> "Es desde esta concepción cuando se entiende perfectamente el concepto de subcontratación, que las empresas pueden llevar a cabo delegando en organizaciones externas aquellas funciones de negocio en las que no han decidido cultivar estas competencias claves, cediendo dichas funciones a otras organizaciones especializadas."[14]

El valor que ha adquirido la subcontratación en las empresas viene dada por su aplicación a diversos procesos periféricos del negocio, contribuyendo al desarrollo de dichas funciones, así como añadiendo valor al resultado que se espera de dichas funciones en las

---

[12] Quinn James. "El Outsourcing estratégico" Harvard Deusto Business Review. Nº 67. Julio/Agosto. 1995. p 54.
[13] Idem
[14] Rueda, Basilio. Ob cit. p 87.

organizaciones. Desde el punto de vista estratégico, la subcontratación facilita la flexibilización de la gerencia y el uso de los recursos de una manera más optima.

Una revisión teórica sobre "Trabajo en régimen de subcontratación" realizado por la OIT, determino que existen diversos factores internos y externos que se relacionan directamente con la decisión de subcontratación. Entre los factores internos encontramos: los específicos de los procesos de producción existente en muchas industrias, en muchos países las organizaciones tratan de reducir sus costos de producción, concentrando sus recursos en sus actividades nucleares y dando y contratando del exterior las actividades periféricas. El deseo de los empresarios por garantizar un trabajo estable para sus empleados, subcontratando aquellos tipos de trabajo que desde el punto de vista económico son más vulnerables. Desde una perspectiva más negativa algunos empresarios tratan de eludir algunas obligaciones impuestas por la legislación laboral mediante la subcontratación.

Entre los factores externos que contribuyen al uso de la subcontratación destacan; las fluctuaciones de la demanda de productos y mercancías propias de las economías las cuales a medida que van generando mayor incertidumbre, propugnan a los empresarios a optar por la decisión de subcontratación, combinándolo con los trabajadores internos.

> "Para algunos empleadores, el trabajo en régimen de subcontratación es un elemento fundamental de la flexibilidad del mercado de trabajo, descentralización y especialización de la producción, así como la aparición de nuevas tecnologías y modelos de organización del trabajo, gracias al cual pueden adaptarse a un ambiente económico cada vez más competitivo y mundializado."[15]

3.2 Alcance del Trabajo en régimen de Subcontratación

Actualmente, se están utilizando en muchos sectores económicos y en muchos países del mundo, diversas formas de trabajo en régimen de subcontratación, tanto en economías industrializadas, como en las que están en vías de desarrollo. Esto se aplica tanto al sector privado como al público y

> "algunos sectores económicos como la agricultura, el comercio minorista y la construcción desde hace ya algunos años, al igual que en otros ramos industriales como el manufacturero, servicios, la industria textil, silvicultura, los

[15] OIT. Ob cit. p 17

bares y los restaurantes, las instalaciones petroleras en altamar y los transportes interiores donde el régimen de subcontratación es bastante reciente."[16]

3.3 Beneficios y riesgos de la subcontratación.

Con la implementación de una estrategia sea cual fuera su naturaleza se pretende alcanzar ciertos objetivos y conseguir beneficiarse de una otra forma, pero también es necesario evaluar los peligros y riesgos a los que se expone una organización cuando toma dicha decisión.[17]

3.3.1 Beneficios.

1. Una de las grandes ventajas de la subcontratación es la disminución del tiempo que los ejecutivos dedican a gestionar actividades no básicas, liberando a la alta dirección para que centre más la atención en el núcleo de su negocio.
2. En cuanto a las posibilidades de obtener una ventaja competitiva, la cuestión estratégica clave es la de si una empresa puede lograr la misma, llevando internamente una actividad, por lo general más económica, mejor y de un modo más oportuno, si es realizada por empresas especializadas o con cierta aptitud fuera de lo común, con carácter continuo.
3. La subcontratación permite mantener una organización propio, más flexible y un dimensionamiento de recursos más óptimo.
4. Uno de los propósitos es hacer que el proveedor asuma cierta clase de inversiones o riesgos no deseados.
5. Para hacer frente a necesidades súbitas e imprevistas, cuando se reduce el tamaño de la empresa y se trata de cambiar completamente el negocio, se debe tener un rápido acceso a las destrezas básicas de algunos empleados, disponer de una capacidad de producción sin los costos de mantener las instalaciones internas y la posibilidad de explotar las

[16] Idem p 26

[17] El listado de los beneficio y riesgos fue tomado de James Quinn, así como también del Trabajo de la OIT, ambos citados en esta parte de la investigación.

aptitudes especializadas de fuertes grupos externos a través de consorcios temporales o alianzas estratégicas.

6. Las empresas están adquiriendo en el exterior mucho más de lo que solía considerarse elementos integrales o de su cadena de valor o actividades necesarias de staff. Debido a la mayor complejidad, a la mayor especialización y a las nuevas capacidades tecnológicas, los proveedores externos pueden llevar a cabo muchos de tales actividades a un costo menor y con un valor añadido mayor de lo que puede hacerlo una empresa totalmente integrada.
7. La subcontratación puede generar a la empresa contratista una gran flexibilidad, especialmente en la adquisición de nuevas tecnologías en rápida evolución, de artículos de moda o la gran cantidad de componentes de sistemas complejos.
8. Las empresas que triunfan en la utilización de la subcontratación mejoran tanto el talento de su alta dirección, como sus sistemas de información para ese propósito. Cuando se mueven de manera agresiva, muchos empresas han comprobado que mejoran realmente su base de conocimientos.
9. Como ventaja indirecta de la subcontratación, puede presionar a los grupos de proveedores internos para que compitan con las mejores empresas externas, interroguen a sus subordinados con un mayor conocimiento de causa y mantengan más competitivos a los grupos internos.
10. Concentración en los negocios internos, las aptitudes básicas bien desarrolladas proporcionan barreras formidables contra los competidores presentes y futuros que tratan de introducirse en los campos en los que está interesada la empresa.
11. Maximizar los rendimientos de los recursos internos al concentrar las inversiones y energías en lo que la empresa sabe hacer mejor.
12. Plena utilización de las inversiones, innovaciones y aptitudes profesionales de los proveedores externos que serían costosos y difíciles de copiar internamente.
13. Reduce riesgos, acorta la duración de los ciclos, disminuye las inversiones y crea un mejor grado de respuesta a las necesidades de los clientes en función de los mercados y situaciones tecnológicas cambiantes.

14. La subcontratación se ha convertido en una importante estrategia para potenciar las aptitudes técnicas y aprovechar la capacidad de respuestas y capacidad de innovación de las pequeñas empresas.
15. Dispersa el riesgo de la empresa entre varios proveedores en lo que se refiere a los perfeccionamientos de los componentes y la tecnología.

3.3.2 Riesgos.

1. En mercados altamente competitivo, es poco probable que un comprador potencial sea más eficiente que el mejor proveedor disponible. Si no existe suficiente capacidad de absorción en el mercado, los proveedores pueden hacer chantaje a la empresa contratista. Por otra parte, si el número de proveedores es limitado, o los proveedores son demasiado débiles quizás no sean capaces de suministrar productos y servicios innovadores tan bien como un comprador mucho mayor, llevando a cabo la actividad en su empresa.
2. Otra forma de vulnerabilidad es la falta de información disponible en los mercados de los proveedores de productos o servicios.
3. Cuando se practica la subcontratación con el fin de economizar gastos generales, el resultado es un enfoque fragmentado que tiene como consecuencias segmentos de exceso de capacidad dispersos al azar por toda la empresa, por lo que terminan con un gran número de subcontratistas que son más costosos de manejar que las operaciones interiores e individualmente menos eficaces.
4. Las empresas compradoras al no proporcionar una vigilancia suficiente y un respaldo técnico, suelen perder el dominio de las aptitudes claves que pueden necesitar en el futuro.
5. En algunos casos, al adquirir externamente un componente clave, la empresa pierde su propia flexibilidad estratégica para introducir nuevos diseños cuando deseara, en lugar que cuando un proveedor admite un cambio. Esto es lo que se denomina perdida de destrezas criticas o adquisición de destrezas erróneas.
6. Con la expresión perdida de destrezas transfuncionales, nos referimos a que las interacciones entre las personas especializadas en diversas actividades funcionales suelen producir nuevas e inesperadas revelaciones o soluciones. Las empresas temen que con la

subcontratación se haga menos probable o posible, que la facultad transfuncional de lograr hallazgos afortunados.

7. Pueden presentarse verdaderos problemas cuando las prioridades del proveedor no coinciden con las del comprador, y con esto se pierde el control sobre el servicio que presta un proveedor.

8. El proveedor puede aprender todo lo posible del comprador y de sus grupos de tecnologías, y luego intentar vender estos conocimientos en diferentes configuraciones de productos a los competidores del comprador.

9. Por otra parte, existe la posibilidad de que los trabajadores estén menos capacitados y sean más inestables y menos dedicados a su trabajo lo que afecta negativamente; también puede ocurrir que surjan problemas de disciplina y que la relación entre los trabajadores subcontratados y los empleados permanentes sea difícil, lo que no sería nada favorable para el ambiente de la empresa y tendrá consecuencias muy negativas para los puestos de trabajos subcontratados.

Se presenta a continuación un gráfico realizado por Dr. Michael F. Horder, Partner, Ernest & Young representando los beneficios y riesgos que deberán evaluar las empresas al concentrar sus esfuerzos en la implementación de nuevas estrategias, que faciliten el logro de sus objetivos empresariales.

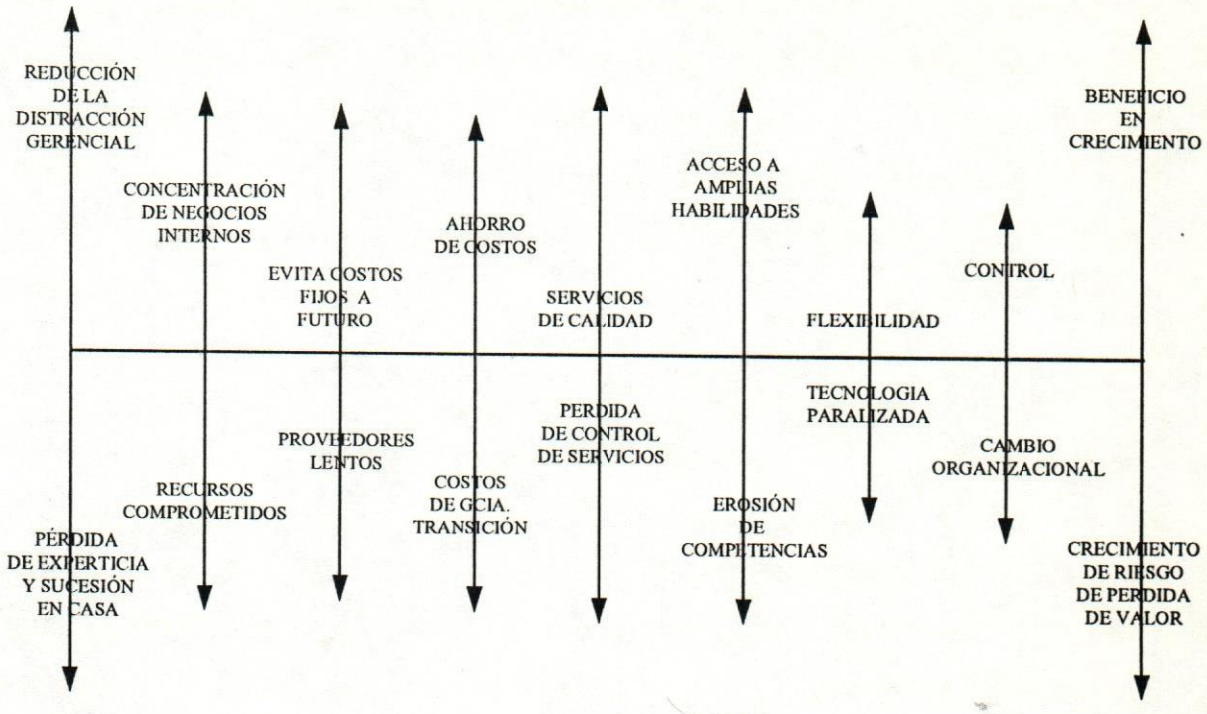


Gráfico A

3.4 Como evaluar una decisión de subcontratación.

La búsqueda de un socio externo viene determinada por los siguientes factores:

- Situación de la empresa en cuanto a disponibilidad de recursos
- Grado de satisfacción sobre una función o proceso determinado en la empresa, en cuanto a su contribución y valor añadido a los objetivos generales del negocio o aptitudes medulares.
- La capacidad interna de generar cambios[18].

Dicho de otra forma, las condiciones que se deben considerar en a la hora de evaluar una decisión de subcontratación son:

- El nivel de competencia de la organización en el área o áreas que serán subcontratadas.
- El nivel de contribución de dichas áreas al propósito estratégico de la empresa.

[18] Este listado de preguntas estratégicas fue tomado del artículo "El Outsourcing estratégico de Quinn James Brian, donde a través de su aplicación se pueden adoptar de manera práctica los nuevos cambios de entorno de las empresas.

En la medida en que las organizaciones consideran evaluar una decisión de subcontratación, sus directores y gerentes claves deben responder a las siguientes preguntas estratégicas:

- ¿Necesitamos realmente producir internamente el artículo o servicio?
- ¿Estamos dispuestos a realizar las inversiones necesarias para mantener la posición de mejores del mundo?
- ¿Es ello decisivo para defender nuestra actitud básica?
- ¿Podemos obtener licencia para explotar una tecnología o comprar la pericia para ser los mejores?

  ¿Podemos comprar el servicio o componente ya existente para ser los mejores? ¿Podemos comprar el servicio o componentes ya existente o disponible a uno de los proveedores?

  ¿Es una opción viable cuando aumenta el volumen y la complejidad? ¿Podemos establecer un proyecto conjunto de desarrollo con un proveedor que nos proporcione la capacidad de ser uno de los mejores en esta actividad?
- ¿Podemos contratar el desarrollo o la compra que nos proporcione una fuente segura de suministros y una participación patrimonial en los conocimiento u otros bienes de interés vital para nosotros y el proveedor?
- ¿Podemos adquirir y gestionar los mejores proveedores para producir ventajosamente?
- ¿Podemos establecer una asociación temporal de empresas que evite las deficiencias de los puntos anteriores?
- ¿Podemos establecer controles e incentivos que reduzcan los costos totales de las operaciones por debajo de los ocasionados por la producción interna?

En base a los planteamiento anteriores se puede deducir que una buena gestión de la subcontratación girará en torno a dos elementos fundamentales, según lo establece Basilio Rueda en su artículo:

1. Control y capacidad de decisión de la organización destinataria del servicio de la subcontratación.

2. Nivel de servicios por parte de la organización proveedora del servicio.

Por consiguiente, la subcontratación estratégica debe basarse, mas que en una relación proveedor-cliente, en una relación de compañerismo o asociación profunda, en la medida en que incremente la interdependencia entre la función externalizada y el resto de los procesos del negocio.

En resumen, una relación de subcontratación, basado en lo anteriormente expuesto, estará fundamentada en:

- Una clara definición de fronteras entre las funciones que son externalizadas y aquellas que permanecen en la organización.
- Una clara identificación de los clientes internos y sus necesidades.
- Un proceso de seguimiento y control entre ambas organizaciones, la suministradora del servicio y la destinataria. En este punto es importante destacar que ambas organizaciones deben entender su carácter de complementariedad y asumir que cada una comparte con la otra ciertas decisiones.

3.5. Enfoques actuales de la Gerencia a nivel mundial relacionadas con la subcontratación.

Bajo el entorno en el que se mueve la actividad empresarial determinado por cambios tecnológicos contundentes, la globalización del mercado, así como cambios radicales en el rediseño de las organizaciones, las empresas han focalizado su visión de negocio hacia una mayor atención al cliente y un mayor esfuerzo por establecer y superar las expectativas del mismo, en relación al producto o servicio que le prestamos. Por lo tanto, "se ha dicho que una organización orientada al cliente debe ser flexible. Y la flexibilidad está directamente relacionada con la organización por procesos y no por funciones, criterio fundamental en los planteamientos de la primera revolución industrial (la división del trabajo)."[19]

[19] Martín, J. Calidad y productividad año 3. Nº 14 1995 pp 56

3.5.1. Reingeniería y Subcontratación.

"La Reingeniería de procesos de negocios se define como la reconsideración total y rediseño radical de los procesos del negocio, para conseguir mejoras drásticas en los indicadores de costes, calidad y servicio."[20]

Reingeniería y subcontratación son dos respuestas distintas a la necesidad de renovación de las organizaciones, derivadas de la fuerte presión, que las fuerzas de cambio presentes en los mercados ejercen sobre las empresas. Para cumplir con este propósito las empresas deben actuar sobre los tres grandes componentes de la gestión empresarial:

- Los procesos; buscando nuevas metodologías y eficiencias para garantizar la máxima contribución a la misión empresarial.
- Las personas; cuya formación y continuo desarrollo es pieza angular de todo proceso de transformación empresarial.
- La tecnología; que cada vez supone un componente de mayor peso en la empresa, y de cuya aplicación, acertada o no, depende el éxito de dicha clasificación.[21]

En nuestra opinión, todo proceso de subcontratación bajo el enfoque de iniciativa estratégica, como es entendido en este trabajo conlleva a un proceso de Reingeniería.

3.5.2. Reducción de estructuras (Downsizing) y Subcontratación.

El Downsizing es la reducción planificada de puestos y cargos en una organización. Implica la eliminación de tareas y funciones, niveles jerárquicos, unidades organizacionales e incluso líneas de productos.[22]

Una de las razones principales para la implementación del Downsizing es la imperiosa necesidad de las organizaciones por incrementar su competitividad en los mercados; y siendo esta una de las principales ventajas que aporta la subcontratación a la empresa, se puede ver la relación entre ambos enfoques.

---

[20] Córdova. A. Más allá del rediseño de los procesos" Harvard Deusto Business Review. Nº 66. Mayo/junio. 1995. p 61.

[21] Estos puntos se tomaron de Rueda, Basilio. Ob cit. p 90.

[22] Este concepto fue tomado de las clases del Profesor Francisco Herrera en la cátedra Problemas de Personal.

3.5.3. Flexibilización Laboral y Subcontratación.

"La flexibilización es un género de estrategia empresarial que tiene por objeto capacitar a la empresa para responder a cambios en las condiciones de los mercados a menor costo en términos de capacidad ociosa o tiempo de ajuste de personal, maquinarias y equipos."[23]

Existe dos tipos fundamentales de flexibilizaciön: Flexibilización interna o funcional, basada en la polifuncionalidad de los trabajadores, lo cual permite rotarlos internamente y asignarlos entre puestos, facilitando así la óptima utilización de la máquina y equipo. Y flexibilización externa, que está fundamentada en la inexistencia de relaciones permanentes con el empleador; ya sea por la inexistencia de contratos de trabajo por tiempo determinado, trabajo de media jornada, etc., o directamente por la existencia de una relación de subcontratación.

3.5.4. Calidad Total y Subcontratación.

La calidad es la satisfacción de las necesidades del cliente a un costo que signifique relación precio-valor; la calidad total es un proceso que supone un aprendizaje en las organizaciones así como la necesidad de reorganizar los procesos que se llevan a cabo en la misma.[24]

Normalmente, una de las aptitudes básicas debe estar relacionadas directamente con la comprensión de sus clientes y al servicio de los mismos. Al analizar las cadenas de valor de sus clientes, las empresas suelen poder identificar en qué pueden especializarce y proporcionar una actividad a un menor costo y con mayor eficacia. Dicho de otro modo, las empresas ganan más dinero que sus competidores si pueden llevar a cabo algunas actividades importantes para los clientes de un modo más efectivo que cualquier otra.

---

[23] Montoliú Marisela. La flexibilización laboral en Venezuela. Nuevo nombre o nueva realidad. Editorial Nueva sociedad. ILDIS. Caracas. 1991. p 102

[24] Este concepto fue tomado de las clases del Profesor Francisco Tamayo en la cátedra Enfoques actuales de la Gerencia Industrial.

4. La subcontratación en Venezuela.

Actualmente, las empresas establecen y trazan políticas de racionalización de costos, que permite bajar los precios de sus productos o servicios, a fin de lograr ser más competitivas. Es así como, observamos que las empresas venezolanas dan paso a la subcontratación, entre otras estrategias, como una herramienta de la gerencia para hacer frente a los desafíos de las economías a gran escala, tanto a nivel nacional como internacional.

> "La palabra Outsourcing se traduce al castellano como la utilización de fuentes externas; y su significado puede abarcar desde la contratación de productos de limpiezas a una empresa especializada, pasando por la licitación de obras de un organismo público, hasta el traspaso de un proceso o área completa del negocio de una organización."[25]

Si bien, este enfoque innovador resulta beneficioso para la empresa, ya que aumenta su ventaja competitiva y disminuye sus costos de producción; en América Latina y especialmente en Venezuela, no ha tenido un gran auge. Aún cuando "varias compañías consultoras y de servicios tecnológicos, introdujeron dicho término en el país hace 10 años, no existe estadística sobre su evolución,"[26] y son pocas las empresas que lo han desarrollado o adoptado; encontrando entre las pioneras a PDVSA y las empresas pertenecientes a la gran industria.

La crisis económica en que se encuentra el país, ha puesto a reflexionar a los empresarios sobre la necesidad de concentrarse en sus negocios, es así como la subcontratación entra a jugar un papel fundamental en el medio empresarial. La subcontratación en Venezuela es entendida como la relación que se establece entre dos industrias en la cual una de ellas fabrica partes, piezas, componentes o subconjuntos o desarrolla una operación determinada por cuenta de la otra; según indicaciones, normas plano y especificaciones técnicas facilitadas por estas. Entre los objetivos que establecen las gerencias venezolanas en relación a la subcontratación, encontramos las siguientes:

1. Propiciar un mayor aprovechamiento de las inversiones en activos productivos realizados por la industria.

---

[25] ¿Cuando hacer Outsourcing?. Gerente. Grupo editorial Gerente. Agosto 1995. p 26.
[26] Directo al Blanco. Gerente 500. Grupo editorial Gerente. Febrero 1995.

2. Promover las relaciones industriales y comerciales entre la pequeña y mediana empresa a través de la subcontratación
3. Favorecer una integración horizontal de la industria venezolana.
4. Ayudar al mejoramiento de la competitividad del sector industrial.
5. Favorecer la exportación tanto de productos acabados como de servicios de subcontratación.
6. Acceder a una diversidad tecnológica más amplia y a sistemas más complejos.
7. Evitar la obsolescencia tecnológica y optimar los recursos.[27]

Un proceso de subcontratación debe tratarse como un asunto muy delicado, que requiere reglas muy claras entre las partes. Ningún contrato realizado se parece a otro, ya que depende de las necesidades y características de cada quien. En teoría, "la mayoría de dichos contratos establecen una relación cliente-proveedor, sin embargo la tendencia es hacia convenios donde las partes comparte riesgos y ganancias. Esto último no es común en Venezuela."[28]

En un estudio realizado por Marisela Montoliú en la industria del plástico en Venezuela, se encontró que la subcontratación es muy extendida en dicho sector. El mismo estudio revela entre otras cosas, que los empresarios no se declaran espontáneamente como subcontratistas, lo cual puede ser reflejo de dos situaciones particulares: 1) que la "subcontratación no se distingue como algo que amerite clasificación especial, por ser la forma de trabajo natural en la industria, o que 2) los empresarios rechazan ser llamados subcontratistas o subcontratantes por un posible significado relativo atribuido al término."[29]

> "El grado de organización entre las empresas del ramo funciona como catalizador de las relaciones e subcontratación, cuando las características socioeconómicas la existencia de mercados amplios y con posibilidades de crecimiento y las condiciones técnicas de la industria favorecen las relaciones simbióticas o de apoyo mutuo entre las empresas; la existencia de una red

[27] Los objetivos numerados del 1 al 5 fue tomado de La subcontratación en Venezuela. Calidad y Productividad. Año 1. Nº 1. Marzo/abril 1991. Los objetivos 6 y 7 se tomaron de Gerente. Agosto 1995, citada previamente.
[28] ¿Cuando hacer Outsourcing?. Gerente Agosto 1995. Ob cit.
[29] Montoliú. Ob cit. p 115.

formal de relaciones interempresas, así como facilitación y estimulación de el establecimiento de acuerdos de subcontratación."[30]

Con lo anteriormente expuesto, se puede afirmar que una relación de subcontratación estratégicamente establecida, puede generar para las partes involucradas beneficios y oportunidades de crecimiento.

[30] Idem p 110

B. MODELO DE DIAGNOSTICO DE RECURSOS HUMANOS

1. Un Enfoque de Diagnóstico.

Esta parte del trabajo, se la dedicamos al modelo de Diagnóstico desarrollado por G. Milkovich y J. Boudreau, el cual consiste en un marco referencial para combinar el proceso de toma de decisiones con los conocimientos teóricos y técnicos que conforman la dirección de recursos humanos.

> "La importancia de la dirección de recursos humanos, fluye en respuesta a las presiones que enfrenta la organización. Muchas organizaciones ven la relevancia que tiene la dirección de Recursos Humanos al momento de dirigir los cambios con una fuerza de trabajo diversificada en una economía global"[1]

Los cambios en el entorno, obligan a las organizaciones a modificar su forma de tomar decisiones, su estructura, sus estrategias, sus objetivos a largo plazo, de acuerdo a sus necesidades y a la localidad donde se encuentren. Los expertos o profesionales de recursos humanos; deben conocer a fondo la organización, así como manejar los aspectos técnicos y teóricos propios del área de recursos humanos, y trabajar de manera productiva en todos los niveles de la organización. En otras palabras la gerencia de recursos humanos es aquella que se ocupa de las personas en el trabajo y de sus relaciones dentro de la empresa. Su meta consiste en reunir y desarrollar, hasta formar una organización efectiva, a los hombres y mujeres que conforman una empresa y, teniendo en cuenta el bienestar de los individuos y de los grupos de trabajo, permitirles que contribuyan de la mejor manera posible a su éxito

El Modelo de Diagnóstico modelo consta de cuatro fases; Estimar las condiciones de recursos humanos, Establecer los objetivos en función de la estimación, Elegir el curso de

[1] Milkovich G. y Boudreau J. Dirección y administración de Recursos Humanos. (un Enfoque de estrategia). Edit. Addison-Wesley, USA 1994. p 20.

acción más adecuado y Evaluar los resultados, proporcionando así nuevas condiciones que nos llevarán al inicio del ciclo, lo cual nos permite, anticiparnos a los problemas de manera proactiva. En el siguiente esquema se muestra gráficamente las etapas del mismo:

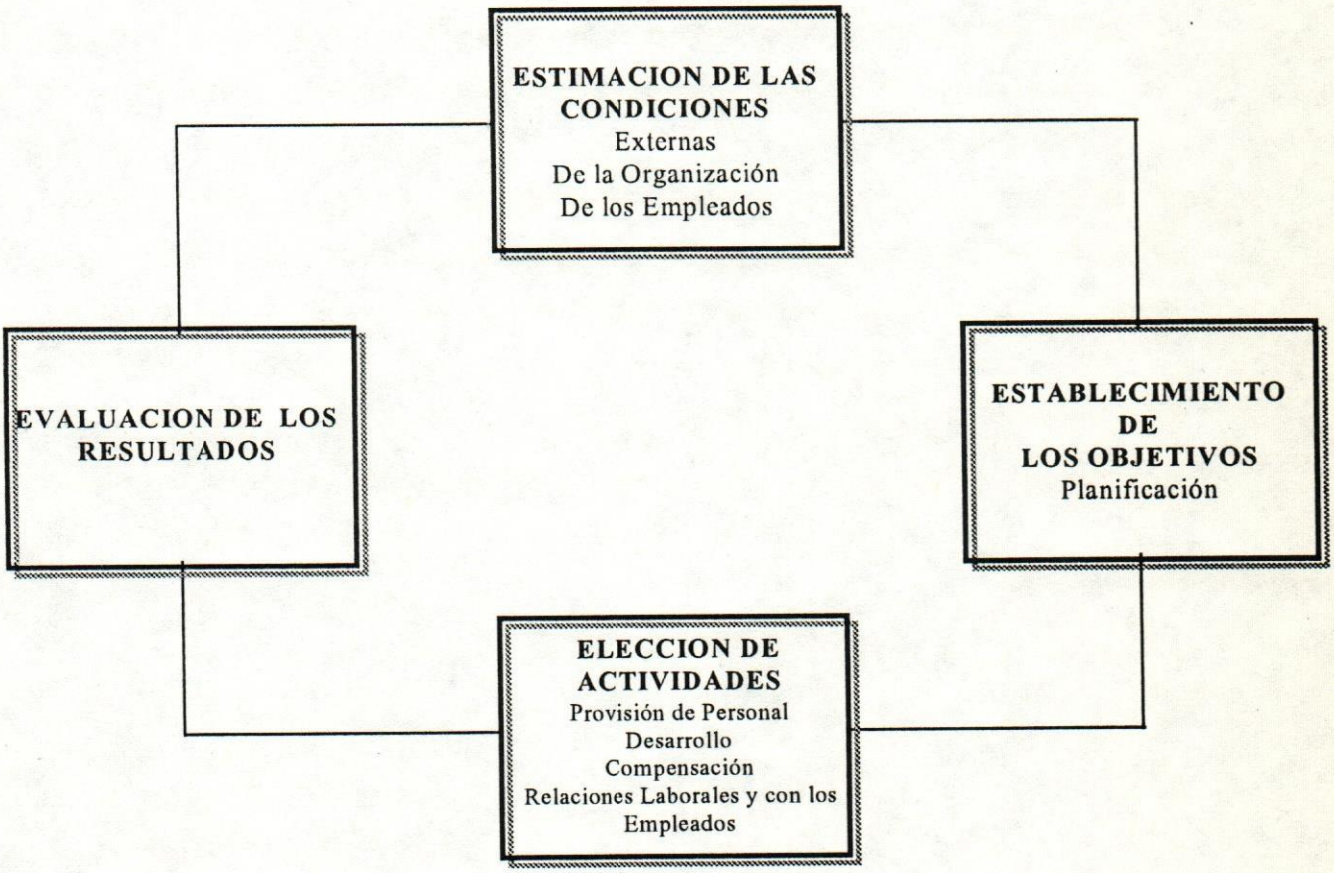


Gráfico B

2. Etapas del Modelo.

2.1. Estimación de las condiciones.

Esta etapa es una parte fundamental del modelo, a través de la misma se realiza una evaluación de todas aquellos factores presentes a la hora de tomar decisiones en la dirección de recursos humanos. Según el diccionario enciclopédico Océano, una condición es un acontecimiento futuro e incierto de cuya realización se hace depender un acto jurídico o sus

consecuencias, siendo esta la definición aproximada que se utiliza a lo largo de nuestra investigación. De acuerdo al modelo presentado, las condiciones pueden ser de tres tipos, Condiciones Externas aquellas que se encuentran en el entorno, Condiciones de la Organización referida a las necesidades y objetivos propios de la organización, y Condiciones del Empleado que son aquellas características, habilidades, destrezas, experticia y conocimiento necesarios para que un trabajador se desenvuelva eficazmente en su función.

2.1.1. Estimación de las condiciones externas:

Toda organización si quiere mantenerse dentro del mercado competitivo, se ve en la necesidad de abordar nuevos enfoques de recursos humanos para

> "enfrentar sus condiciones externas (legislación cambiante, nuevo mercado de productos), parte del trabajo de los directores actuales de recursos humanos es ser conscientes de las tendencias en el ambiente externo; identificar aquellas que tenga particular importancia para su organización, y diseñar posibles respuestas a estas presiones."[2]

De esta manera, como el modelo mediante la exploración del ambiente, pretende estudiar, identificar e interpretar de manera sistemática las situaciones y las condiciones relevantes.

La exploración del ambiente implica:

- Control del ambiente: "Las características del ambiente se indagan a través de periódicos, boletines especiales, revistas, etc."[3]
- Filtración de la información: "Saca a la luz más información de la que puede utilizarse. Por medio del filtrado se separa la cizaña del grano y se organiza la información acerca de los problemas"[4]

Investigación de problemas: "Dentro de una compañía se filtrará más a fondo la información y después se integrará a los planes de la empresa. De las tendencias que son importantes se puede efectuar una mayor investigación a fin de desarrollar las implicaciones

[2] Milkovich y Boudreau, Ob cit. p 26.
[3] Idem. p 27
[4] Idem p 28

de la dirección de recursos humanos, a la luz de los planes de la Dirección de Recursos Humanos y de empresa de una organización en particular"[5]

Desarrollo de planes: "El propósito de todas esta investigación y filtración es mejorar las decisiones de los directores, por lo tanto debe transmitírseles los resultado de manera oportuna, comprensible y útil; para ello se emplean informes resúmenes o seminarios"[6]

La exploración del ambiente nos facilita la identificación, control, investigación y comunicación de las tendencias externas que afectan a la organización y son los gerentes y directores de recursos humanos, quienes tendrán el papel de integrarlos en los planes de empresa dentro de la organización, al mismo tiempo que planifica las acciones a tomar en recursos humanos. Dentro del modelo que sustenta esta investigación se considera que las "tendencias de mayor interés para la dirección de recursos humanos son las siguientes: Cambios Sociales y Demográficos, Presiones Económicas, Competencia Internacional, Cambio Tecnológico y Disposiciones Gubernamentales."[7]

A. Cambios sociales y demográficos.

Los cambios sociales y demográficos son aquellos que afectan la fuerza laboral y van a influir en el aprovisionamiento de la mano de obra dentro de la empresa, la forma como esta distribuida la población en la estructura demográfica de un país, tiene incidencia directa en el mercado laboral en el cual está inmerso la organización y que debe ser tomado en cuenta en la toma de decisiones referentes a los requerimientos internos y externos de cada empresa en particular.

Existen variables que influyen en los cambios sociales y demográficos tales como población, fuerza laboral y porcentaje de participación. Entendiéndose como fuerza laboral "la gente que está trabajando, que busca trabajo o que pertenece a las fuerzas armadas, este concepto coincide con la noción de población económicamente activa usada en nuestro país, la cual incluye no sólo a las personas que trabajan sino también a las que están buscando trabajo, o que figuren como miembros ayudantes en empresas familiares, perciban o no

[5] Idem
[6] Idem
[7] Idem p 30

salario y que además este trabajo este destinado a producir un bien o servicio intercambiable.[8]

Otra variable se refiere al grado de participación de la fuerza laboral, el cual se puede definir como la proporción de todas las personas en capacidad de trabajar que constituya la fuerza laboral o población económicamente activa (PEA), anteriormente mencionada.

Otra variable está constituida por la población cambiante, este concepto contiene categorías como la Natalidad, la cual está muy ligada al envejecimiento de la población, y la inmigración. La primera categoría está relacionada con los índices de natalidad que configuran la estructura demográfica; por ser este un modelo norteamericano, se evalúa está categoría desde la variable envejecimiento de la población, la cual es alta en países desarrollados; no siendo este el caso de los países en vías de desarrollo como lo es el nuestro, donde los índices de natalidad son altos, por lo que el envejecimiento de la población es menos anticipado. La segunda categoría; inmigración ha sido un factor importante en la configuración de la estructura demográfica tanto en los Estados Unidos como en el resto de los países.

> "La mayoría de los inmigrantes de hoy provienen de diferentes culturas, resultando inevitable un aumento de las desavenencias culturales, esta diversidad multicultural proporciona un ambiente mucho más rico, una variedad de puntos de vistas, una mayor productividad y por último mayor creatividad e innovación".[9]

Otra variable que ha cobrado relevancia; la constituye el aumento de la participación de la mujer en la fuerza de trabajo, el cual continua creciendo, aún cuando la tasa de crecimiento ha disminuido. Se espera que para el año 2000 las mujeres disfruten de una mayor participación en la fuerza laboral e incluso se nivele a la de los hombres.

El siguiente cuadro sustenta las consideraciones anteriormente expresadas sobre el aumento de los papeles de la fuerza laboral referente al aumento continuo de la población, envejecimiento uniforme de la población, participación en aumento de las minorías y de las mujeres y aumento de los inmigrantes en Estados Unidos:

---

[8] Para mayor información sobre el tema, remitirse a Chi Yi Chen. Economía Laboral. UCAB. Caracas, 1994. p 20.

[9] Milcovich y Boudreau. Ob cit p 35.

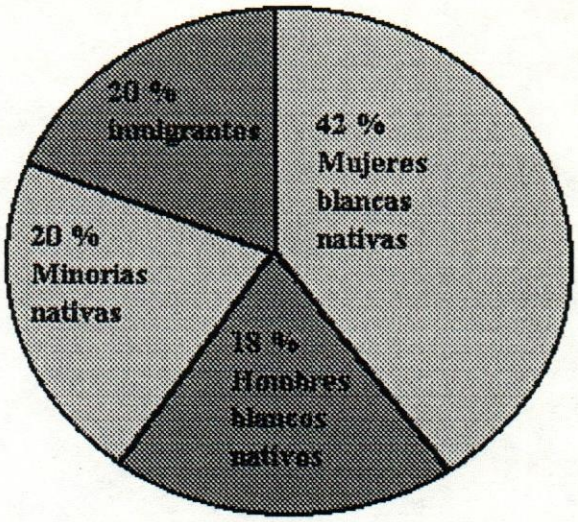


Gráfico C

Otra variable considerada es la calidad de la fuerza laboral, donde se evalúa el nivel de educación, el grado de alfabetización y la capacidad de expresar correctamente el idioma.

B. Condiciones económicas.

Las condiciones económicas son todas aquellas que influyen en el mercado laboral y en el suministro de trabajo de una organización. Dentro de las variables consideradas en este grupo de condiciones se encuentran las condiciones del mercado laboral, condiciones del mercado de producto y de servicios; y las presiones inflacionarias.

Las condiciones del mercado laboral son el intercambio de información entre empresarios y empleados potenciales, en lo concerniente a oportunidades, habilidades y requisitos de los participantes en el mercado laboral. El concepto de mercado laboral se ve definido por tres factores:

- Ocupación: es entendido como las habilidades y capacidades que regulan la movilidad entre las ocupaciones. La formación y educación son límites que se establecen dentro de los parámetros de ocupación.

- Geografía: su importancia radica en cuanto crece la complejidad de las calificaciones de empleo, pues la misma incide en el aumento y alcance geográfico de los mercados relevantes.
- Empresarios en competencia: por la diversidad del mercado laboral y escasez de personal altamente calificado en el mismo, se origina una alta competitividad entre los empresarios por satisfacer sus requerimientos de aprovisionamiento.

Una segunda variable, está referida a las condiciones de mercados de servicios y de productos mediante las cuales se pueden establecer niveles mínimos de salario, ya que los empresarios deben proporcionar un nivel adecuado de remuneración para atraer al personal mejor calificado. "Las condiciones del mercado de productos establecen un tope a los salarios, al limitar la capacidad de los empresarios para pagar"[10]

Las presiones inflacionarias referidas al porcentaje de cambio en los precios que pagamos por los bienes y servicios. Influye directamente en las decisiones de recursos humanos ya que permiten establecer ajustes a los planes de pensiones y salarios en función de costos de vida.

C. Condiciones internacionales

Las condiciones internacionales incluyen entre sus variables; Globalización de los mercados y Competencia en el Mercado de Productos en el Extranjero. La globalización incluye dirección internacional y competencia de los productos en los mercados extranjeros.

La competencia internacional en los mercados nacionales y extranjeros es una condición externa clave, que más afecta a la dirección de recursos humanos, donde se busca "crear un área sin fronteras internas, en las que se asegura el movimiento libre de bienes, personas, servicios y capital."[11] La dirección internacional se hace posible debido al proceso de globalización, es así como observamos que las compañías contratan personal del país de origen para los puestos directivos en el exterior, más que del país anfitrión.

La competencia en el mercado de productos en el extranjero no requiere de mayor explicación, ya que las empresas, no sólo buscan concentrar sus capacidades e innovaciones

[10] Idem p. 39.
[11] Idem p 40

en los mercados internacionales sino también buscan extender la comercialización de sus productos en los mercados internacionales.

D. Influencias del gobierno, leyes, políticas y disposiciones

El papel de los gobiernos es fundamental en la dirección de recursos humanos y tiene un efecto directo sobre las decisiones y estrategias asumidas por las mismas. Cuando las empresas operan a nivel internacional, es necesario que cumplan con las leyes de las naciones en donde se encuentran; dichas leyes tendrán implicaciones de largo alcance. "Mientras que algunas leyes laborales limitan las acciones de los empleados la mayor parte de ella restringen a los empresarios y especifica la responsabilidad financiera cuando se incurre en fallas de cumplimiento"[12]

E. Condiciones sindicales

La presencia de los sindicatos juega un papel fundamental en la toma de decisiones de la Dirección de Recursos Humanos dentro de las organizaciones, ya que muchas de ellas son negociadas con estos organismos.

2.1.2. Estimación de las condiciones de la organización

Al tomar decisiones de recursos humanos, además de la evaluación del ambiente externo, es necesario tomar en cuenta tanto la organización como la naturaleza del trabajo que se efectúa dentro de la misma. A este respecto el modelo de Milkovich y Boudreau son considerada los cinco factores que se encuentran relacionados con la característica de la organización y que afecta la dirección de recursos humanos; las mismas son: Condiciones Financieras, Estrategias Empresariales, Tecnología, Cultura y Filosofía y Estilo de Dirección.

[12] Idem p 47.

A. Condiciones financieras

Las condiciones financieras están referidas a la forma como las empresas generan a tiempo dinero suficiente para pagar salarios satisfactorios a los empleados, emprender programas de capacitación y proporcionar asistencia a los empleados,

> "en la mayor parte de las organizaciones, las decisiones de recursos humanos comprende una gran porción de gastos, en especial las que implican cuanta gente va a emplear, cuanto pagarles, y si es necesario fórmalos de nuevo. Muchas organizaciones toman medidas para adecuar estas decisiones a sus condiciones financieras"[13]

B. Estrategias

"Estrategia es el marco de referencia en que se basan las decisiones que determinan la naturaleza y el rumbo de la empresa."[14] La estrategia establece direcciones a largo plazo, integra las decisiones y las dirige hacia objetivos específicos. Las estrategias se pueden asumir a en tres niveles organizacionales; corporativo, unidad y funcional.

- Nivel corporativo: "las preguntas estratégicas surgen en diversos niveles dentro de la organización y, a este nivel la más importante es: ¿En que empresa (s) debemos estar?"
- Nivel de unidad: "las decisiones a nivel de unidad se centran en partes de la organización; con frecuencia llamadas centros de beneficios, líneas de empresa, o unidades de empresa" de la organización.
- Nivel funcional: " las decisiones funcionales abarcan los componentes particulares de la organización tales como mercadotecnia, finanzas, y por supuesto, la dirección de recursos humanos. Los directores formulen una estrategia que ayudan a su función a contribuir al alcance de los objetivos corporativos y de la unidad"[15]

Para la dirección de recurso humanos, un enfoque estratégico se traduce en tres tareas:

1. Asegurar que se consideren los problemas de recursos humanos en la formulación de las estrategias empresariales.

---

[13] Idem 57.
[14] B.B. Tregue. Estrategia de Alta Gerencia. (Su Naturaleza y Aplicación) Editorial Interamericana. P 3-5.
[15] Todos estos niveles de estructura fuero tomados de Milkovich y Boudreau, Ob cit. pp 57 y 58.

2. Establecer los planes y objetivos así como una estrategia de recursos humanos, para que apoye la estrategia empresarial.

3. Trabajar con los directores para asegurar que se ponga en funcionamiento el plan de recursos humanos.

La estructura de la organización es un medio que ayuda a la administración a alcanzar sus objetivos. Como los objetivos se derivan de la estrategia global de la organización, es lógico suponer que la estrategia y la estructura deben estar muy relacionadas. Por consiguiente si la administración aplica un cambio importante a la estrategia, habrá que modificar la estructura de la organización para adaptarse y sustentar el cambio.

Las organizaciones crean una estructura para facilitar la coordinación de actividades y para controlar los actos de sus miembros. La estructura está compuesta por tres elementos, ellos son la complejidad, el formalismo y la centralización. El primero se refiere al grado en que las actividades de la organización se descomponen o diferencian; es decir el grado de diferencias verticales, horizontales o espaciales de una organización. El segundo está referido al grado en que se usan reglas y procedimientos, es decir el grado de estandarización de los trabajos de la organización. El tercer componente de la estructura es la centralización que es el grado en que la toma de decisiones se concentra en un sólo punto de la organización.[16]

Existen diversos tipos de estructura, de los cuales los más comunes son:

- Estructura Matricial: Estructura que crea dos líneas de autoridad, combina la departamentalización de las funciones y de los productos.
- Estructura Plana: Aquella donde el flujo de información es más rápido y cuya área de mando es más reducida.
- Estructura Vertical: Aquella que contiene un área de mando más estrecha, los miembros del grupo pueden evaluar las decisiones de un modo más frecuente y de este modo se obtiene un proceso de decisión más ordenado.[17]

[16] Tomado de Robbins Stephen. Comportamiento Organizacional. De. PHH. pp497-499.
[17] Tomado de Koontz y O`Donell. Curso de Administración Moderna. Mc Graw Hill. México. 1979. pp320.

C. Tecnología

Podemos definir la tecnología como todos aquellos procesos y técnicas empleados para generar bienes y servicios, a través de ella se pueden eliminar etapas del trabajo que resulten tediosas. En algunas oportunidades la tecnología es vista por los trabajadores como un riesgo a la seguridad en el trabajo, aún cuando afecta la manera como se estructura, al mismo tiempo que proporciona una mayor flexibilidad para adaptarse a cambios constantes. La tecnología puede determinar la estructura de la organización, al tiempo que las estructuras organizacionales se adaptan a su tecnología.

A través de la implementación de la tecnología las empresas pequeñas han comenzado a competir con las más grandes y de movimientos más lentos, motivando así la creación de empleos y logrando que la economía del país entre en una nueva fase.

D. Estilo de dirección

Debido a que la calidad y estilo de dirección presente en una organización, determinan los valores culturales y la estrategia que guía su acción, resulta de gran ayuda traer a colación el concepto de liderazgo, el cual es definido por Koontz & O`Donnell como el arte o proceso de influir sobre las personas, de modo que estas se esfuercen voluntariamente hacia el logro de las metas del grupo. "El liderazgo consiste en guiar, conducir, dirigir y preceder."[18]

El liderazgo es necesario para llevar todos los esfuerzos mancomunados hacia el logro de los objetivos, " la función de liderazgo, por tanto, es inducir y persuadir a todos los subalternos a contribuir a las metas de la organización de acuerdo con su capacidad máxima".[19] Existen tres tipos de liderazgo basados en el uso de la autoridad:

AUTORITARIO: el líder toma las decisiones por si sólo y dice a los subordinados lo que van a hacer. Algunas características definidas por Bernardo Kliksberg en el libro El pensamiento organizativo del taylorismo a la teoría de la organización (Estrategias modernas en administración de relaciones humanas y teoría de la organización), son las siguientes:

[18] Idem. p 655.
[19] Idem p 657

- Dirección basada exclusivamente en el poder formal.
- Sólo admite dos tipos de comunicaciones: órdenes y respuestas.
- Excitación de los sentimientos competitivos del grupo.
- Fomento de la creación de un subgrupo adulador dentro del grupo.
- desconocimiento de la existencia del grupo como entidad social, contacto sólo con individuos aislados,
- Aplicación del poder coercitivo para resolver conflictos.

DEMOCRÁTICO: El líder incluye activamente a los subordinados en el proceso de toma de decisiones, comparte los problemas, motiva la participación, y comparte la autoridad. Algunas características de este líder según Kliksberg son las siguientes:

- Dirección orientada a obtener la identificación del grupo con los objetivos de la organización y el respeto al líder.
- Comunicación constante de los objetivos.
- Fomento de la participación.
- Promoción de la cooperación en el grupo.
- Conexión con el grupo como una entidad social orgánica.

LAISSEZ-FAIRE: el líder evita, dentro de sus posibilidades tomar decisiones y deja que los subordinados tomen decisiones individuales con una muy escasa dirección por parte del líder o parte del grupo. Algunas de las características del líder según Kliksberg son las siguientes:

- Dirección totalmente informal y elástica.
- Comunicaciones libres.
- Objetivo del líder: la conservación de su puesto, mediante la otorgación de prebendas al grupo
- Marginación de la existencia del grupo como entidad orgánica.
- Empleo de recursos paternalistas.

E. Naturaleza del trabajo

La forma de organizar el trabajo es también un punto importante a ser tomado en consideración en la toma de decisiones de la Dirección de Recursos Humanos. De acuerdo a las características del trabajo se pueden determinar la habilidades, experiencia y formación que son requerida para desempeñar un cargo en la organización, al mismo tiempo afecta sobre el nivel del salario y bienestar económico en dicho cargo. La naturaleza del trabajo incluye: el contenido, los requisitos y las retribuciones.

- Contenidos: "Se refiere a las tareas específicas, sus propósitos y lo que logran; o en comportamientos. Incluye tareas, comportamientos, funciones, relaciones y responsabilidades.
- Requisitos: Describen las habilidades, las capacidades y el conocimiento necesarios para desempeñar satisfactoriamente el trabajo,
- Remuneraciones y retribuciones: Pueden ser extrínsecas o intrínsecas. Las primeras son relativamente concretas: salario, beneficios, promociones, elogios, condiciones de trabajo agradables; las remuneraciones intrínsecas son menos obvias y menos contables por ejemplo sentimiento de logro, libertad y autonomía" [20]

De la información obtenida sobre la naturaleza del cargo se procede a su valoración para ello se utilizan dos procedimientos, el diseño y el análisis del trabajo, en el primero "se asigna el contenido y las asignaciones de trabajo a los miembros de la organización. El análisis del trabajo recopila información acerca de los puestos de trabajo y sus relaciones de manera que se pueden tomar las decisiones de manera sistemática"[21]

2.1.3. Estimación de las condiciones del empleado

Dentro del área de recursos humanos es fundamental la información acerca de los empleados, pues con la misma y junto a la evaluación de las condiciones externas y de la organización, la empresa se encuentra capacitada para tomar mejores decisiones. "La gente tiene un conjunto de características que afectan el éxito de las decisiones de recursos humanos,"[22] y paralelamente su capacidad para cumplir los requisitos de trabajo.

[20] Milkovich y Boudreau. pp 68-69.
[21] Idem p 70
[22] Idem p 95.

Una de las características más importantes de la Dirección de Recursos Humanos es la medición de desempeño del empleado que se puede definir como "el proceso mediante el cual se mide el grado en que los empleados cumplen con los requisitos del trabajo."[23]

Cuando se realiza estimación de desempeño dentro de la organización, la Dirección de Recursos Humanos, como área que orienta el proceso deberá formularse las siguientes preguntas:

- ¿Por qué estimar el desempeño?
- ¿Qué desempeño estimar ?
- ¿Cómo estimar el desempeño?
- ¿Quién debe estimar el desempeño?
- ¿Cuándo estimar el desempeño?
- ¿Cómo comunicar la estimación del desempeño?.

La estimación de desempeño busca comparar a los trabajadores entre sí, evaluar las especificaciones del trabajo y centrarse en los resultados objetivos observables, alcanzados en el pasado; así como también proporciona retroalimentación y asesoría de manera independiente a cada trabajador. Los usos más frecuentes de la estimación de desempeño son según Robert Bretz & George Milkovich los siguientes:

- Mejorar el desempeño del trabajador.
- Administrar el trabajo con base méritos.
- Advertir a los empleados sobre las expectativas de trabajo.
- Tomar decisiones de promoción.
- Aconsejar a los empleados.
- Motivar a los empleados.
- Estimar el potencial del empleado.
- Identificar las necesidades de formación.
- Mejorar las relaciones de trabajo entre los directores y trabajadores.
- Ayudar a los empleados a establecer objetivos de carrera.

[23] Idem p 96

- Estimar el trabajo de manera más eficiente.
- Tomar decisiones de transferencia.
- Tomar decisiones de terminación y despidos.
- Ayudar a la planificación a largo plazo.
- Evaluar los procedimientos de contratación.

Con la evaluación de desempeño se busca estimar las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades de los individuos.

> "El análisis del trabajo guía la elección de criterios de desempeño, especificando las tareas, los objetivos y los requisitos de habilidad para el trabajo, así como de que manera este se relaciona con otros puestos de la organización. Incluso en el mismo puesto de trabajo, el desempeño de los individuos difiere en distintas situaciones. Hemos visto que un propósito importante en la estimación de desempeño es la comunicación entre la persona que efectúa la valoración y quien está siendo evaluado. Medir tan sólo los resultados del trabajo de un empleado puede proporcionar una información insuficiente."[24]

2.2. Planificación, Objetivos y Evaluación

"La planificación de recursos humanos consiste en recopilar y usar información para apoyar las decisiones acerca de invertir recursos en las actividades de recursos humanos."[25] Una decisión es una elección sobre la base de la información, el uso de ciertos recursos y dirigida hacia la consecución de unos objetivos. Las decisiones se ven apoyadas por el proceso de planificación el cual se puede dirigir respondiendo a cuatro preguntas principales:

- ¿Dónde nos encontramos ahora? tiene que ver con la recolección de la información proveniente de la estimación de las condiciones , para establecer las metas a cumplir.
- ¿Dónde queremos estar? En esta parte se establecen los objetivos a cumplir, así se puede identificar las brechas existente entre el punto que se desea alcanzar y donde se encuentra la organización actualmente.

[24] Idem p 100
[25] Idem p 133.

- ¿Cómo hacemos para pasar de aquí a allá? Esta parte está referida a la elección de actividades de recursos humanos requeridas y a la forma como se integran, a fin de cumplir con los objetivos de recursos humanos.
- ¿Cómo lo hicimos? Este es el momento de conocer si se lograron los objetivos conforme comparamos nuestros logros con nuestros objetivos, retornamos a la estimación de condiciones y hacemos más planes con base en la nueva brecha entre donde estamos y donde queremos estar. Como se puede observar el proceso de planificación es la parte medular de todo el modelo de diagnóstico.

> "Las decisiones de recursos humanos son las elecciones acerca de como emplear los recursos en actividades de recursos humanos destinadas a lograr los objetivos. Las decisiones requieren: 1) Objetivos, que establecen las brechas que deben reducirse; 2) Alternativas, que son las opciones disponibles, las cuales requieren recursos y producen un conjunto de resultados; 3) Atributos, que son las características de las alternativas que se relacionan con los objetivos y a las que se compara en la elección entre alternativas; 4) Normas de evaluación, son los resultados medidos para estimar el éxito y deben reflejar los objetivos originales."[26]

Los directores de recursos humanos se trazan objetivos muy amplios como calidad, productividad, seguridad y cumplimiento legal, y durante el proceso de planificación se deberá establecer estrategias en función de criterios como costos, reacciones del empleado, opiniones de la dirección y resúmenes de actividad; los mismos criterios y brechas que definen los objetivos deben ser los adecuados para la evaluación, por esta razón los objetivos se describen como normas de evaluación. Las normas de evaluación utilizadas para este estudio guardan estrecha relación con los criterios de calificación para el premio nacional de Malcolm Baldrige tomados del mismo autor del presente modelo, en los cuales se considera: Información y filtración, Utilización de recursos financieros, materiales y humanos, Resultados que aseguran la calidad, Satisfacción del cliente, Rendimiento o retorno de la inversión, Capacidad de respuestas, Proactividad e innovación y Eficacia en General.

[26] Idem p 135

2.3. Elección de las actividades de recursos humanos

Según el modelo de Milkovich y Boudreau la actividades que tiene que dirigir, controlar, planificar y evaluar. La dirección de recursos humanos, para el modelo de diagnóstico las misma se encuentran subdividida en 4 áreas son: Provisión externa de personal, desarrollo del empleado, compensación y relaciones laborales y con los empleados, las cuales pasaremos a discutir a continuación.

2.3.1. Provisión externa de personal

En el área de provisión de personal nos encontramos con actividades tales como; el ingreso, desplazamiento y separación de muchos empleados que están fuera o dentro de la organización. Para el autor, esta es una de las "actividades más importantes y de mayor influencias de la dirección de recursos humanos es provisión externa, y destaca" que "la organización mejor diseñada en términos de puestos de trabajo, estructura y sistemas para remuneración no puede funcionar a menos que ingrese la cantidad apropiada y el tipo adecuado de empleados, que les asigne en los puestos indicados y que permanezcan en la organización"[27]

Bajo el enfoque de diagnóstico, todas y cada una de las áreas que conforman la dirección de recursos humanos se verán envueltas e influenciadas por la estimación de las condiciones, (primera fase del modelo), y que repercute directamente en el establecimiento claro de los objetivos que se pretende evaluar. "La provisión externa de personal pone en contacto directo a la dirección de recursos humanos con los mercados externos laboral y de productos y hace poner en correspondencia con ellos las necesidades de la organización"[28]

Con respecto a las condiciones externas, la provisión de personal se ve afectada por los mercados laborales, como ya se menciono donde se espera que para la década de los '90 descienda tanto el número de profesionales titulados, como la demanda de los mismos; es por ello que

[27] Idem p 181
[28] Idem p 182

> "atraer suficientes aspirantes adquiere mucha más importancia en relación a la selección entre los aspirantes. Cuando la fuerza laboral no es suficiente, el énfasis se desplaza a la atracción de los empleados necesarios y, quizás, a utilizar la formación para crear las habilidades necesarias."[29]

De igual forma, el gobierno y las sociedad, y que la legislación laboral influyen en el proceso de provisión externa de personal, pues, la misma permite controlar las prácticas de reclutamiento, selección y retención de manera más igualitaria, aumentando así la proporción de protección a las minorías y mujeres en el mercado de trabajo, "cada vez en mayor grado, los tribunales y las legislaturas estatales también han tenido profundos efectos en los requisitos legales para la provisión externa de personal."[30]

Al mismo tiempo, las empresas "ya sea que cuenten o no con sindicatos, deben considerar los efectos de la fuerza laboral organizada con base en las actividades de personal. La presión nacional de sindicatos influye en la configuración de leyes y reglamentos tales como advertencias anticipadas de cierres de fábricas, prohibiciones y límites en las pruebas del detector de mentiras y drogas, y en los cambios en la legislación del salario mínimo.

En relación a las condiciones de trabajo y de la organización; la capacidad financiera y la posición que ocupa la organización en el mercado laboral influye directamente en esta área, ya que a través de un análisis profundo de estas variables se determina que cantidad y que tipo de personas se requiere, que valores de la organización influyen en la selección de nuevos empleados y profesionales; así como las motivaciones consciente o inconsciente que posee el personal interno y que influye en la contratación de personal nuevo con características similares a las del personal interno de la empresa.

En cuanto a las características de los empleados, el objetivo principal que deberá evaluar la provisión de personal será, la capacidad de la empresa para retener o no a sus empleados, debido a que, "las actividades de provisión externa son costosas y consumen tiempo, y deben evaluarse de acuerdo a su rendimiento sobre la inversión, al igual que otras actividades de la organización."[31] Por otro lado, si las decisiones de provisión de personal

[29] Idem p 182
[30] Idem p 183
[31] Idem p 185

afectan al salario, los beneficios y el desempeño de los empleados, la dirección de Recursos Humanos deberá centrar la evaluación de desempeño en los efectos que la misma puede originar en aspectos tales como los beneficios, participación en el mercado y las ventas.

La provisión de personal, definida por G. Milkovich y J. Boudreau, como el proceso mediante el cual los empleados ingresan a la organización, cambian de puesto o salen de ella, con objeto de lograr la cantidad y los tipos de asignaciones de empleados que se desean, está constituido por dos funciones básicas: Provisión externa de personal y las transferencias internas de personal. La provisión externa de personal consiste en el ingreso de empleados a la organización provenientes del exterior, y en sentido negativo implica el patrón de separaciones de ésta por parte de los empleados. Después que el área de reclutamiento externo ha obtenido una cantidad determinada de aspirantes que cumplen con el perfil requerido por la organización; se toma la decisión de seleccionar al más capacitado. Es en esta fase del proceso donde la selección externa juega un papel fundamental. La selección externa recopila y utiliza información acerca de los aspirantes reclutados a fin de elegir cuáles de ellos recibirán ofertas de empleo; y que en ocasiones está precedida por una investigación, donde se identifica a los aspirantes que obviamente no sean aptos antes de recopilar información de selección adicional.[32]

Es por ello que la tarea fundamental del reclutamiento externo será medir las características del aspirante que ayudarán a que la organización pronostique que aspirantes se convertirán en futuros empleados de éxito. Existe una variedad de técnicas de selección externa que facilitan la selección; entre ellas destacan: solicitudes de empleo y curriculos, verificación de antecedentes y referencias, información de la historia personal, entrevista, pruebas de capacidad , pruebas de conocimiento del trabajo, requisitos físicos y fisiológico, pruebas de personalidad, honestidad y grafológicas.

Las decisiones de selección afecta de manera directa a la organización, en lo que se refiere al ajuste entre los aspirante elegidos y las demandas de los puestos de trabajo que ocupen. La variedad de técnicas de selección producen distintos tipos de información, ya que. Incluye los costos de elaborar los procedimientos de selección, los costos de conducir el proceso con los aspirantes, los costos de procesar la información y prepararla para las

personas que toman las decisiones, y los costos de hacer que estas personas evalúan la información y tomen una decisión acerca de quién debe recibir los ofrecimientos de empleo.[33]

La separaciones del empleado, como otra función de provisión externa "ocurren cuando termina la relación de empleo y los empleados abandonan la organización. Las separaciones afectan la reducción de la fuerza de trabajo (una disminución de empleados) y la retención del empleado (las características de los empleados a los cuales se retiene). "Ya sea que las separaciones se deban a abandonos del empleado, jubilaciones, reducciones de personal o despidos, dirigir estas separaciones a menudo implica costos substanciales,"[34] que afectan la composición de la fuerza de trabajo y las metas de la organización. Las separaciones comúnmente son decisiones del empresario o de los empleados, con el fin de terminar una relación de trabajo. Pueden ser categorizada de acuerdo a quien la inicia como:

> "Las renuncias que son decisiones tomadas por el empleado e incluyen los abandonos (decisiones del empleado de dejar la organización cuando la jubilación no es un factor importante) y las jubilaciones (decisiones del empleado de dejar la organización afectadas por consideraciones relacionadas con la jubilación);
>
> Las destituciones que son decisiones de separación iniciadas por el empresario. Los despidos ocurren por razones individuales específicas, como incompetencia, violación de reglamentos, deshonestidad, holgazanería, ausentismo, insubordinación y resultados insatisfactorios durante el periodo de prueba. Las reducciones de personal tienen lugar por la necesidad de disminuir el tamaño de la fuerza de trabajo."[35]

2.3.2. Desarrollo del empleado.

> "El desarrollo del empleado se refiere a las actividades de recursos humanos diseñadas para aumentar el valor de los empleados después de que hayan ingresado a la organización; incluye la provisión interna de personal, que consiste en desplazar a la gente entre los puestos y roles de trabajo dentro de la organización y la formación y orientación del empleado, que consiste en otorgar experiencias a los empleados, diseñadas para fomentar el aprendizaje."[36]

---

[32] Idem p 233
[33] Idem p 281
[34] Idem p 296
[35] Idem p 299
[36] Idem p 335

Actualmente, debido a que los mercados se están globalizando, las empresas buscan mayor participación en los mismos, por lo que se ha incrementado la demanda de ciertas habilidades, y calificaciones que estén en concordancia con los objetivos organizacionales, a fin de lograr una mayor flexibilidad y un aprendizaje continuo para producir cada vez más, mejores productos y servicios. Es en este punto donde una adecuada formación y una excelente provisión interna de personal, juegan un papel muy importante en las organizaciones.

Como se ha mencionado anteriormente el desarrollo de personal incluye la provisión interna y la formación. La primera está referida a los movimientos internos de los empleados entre los puestos de trabajo, determinando así el progreso de carrera. "Una carrera es la secuencia evolutiva de las experiencias de trabajo de una persona a lo largo del tiempo,"[37] incluyen secuencias ascendentes, descendentes y laterales de las experiencias laborales.

Al igual que todas las todas las actividades de recursos humanos, la provisión interna se debe planificar de manera que garantice la equidad, ya que estas actividades incurren en costos referentes a la atracción de aspirantes internos, la estimación de sus características en función del cargo, el cambio de tareas y la ocupación de la vacante creada con el movimiento. "Puesto que las promociones toman la apariencia de retribuciones, están sujetas a la misma verificación de la equidad que el salario y los beneficios,"[38] por tanto es una forma de como los empleados evalúan la equidad de las políticas en su organización. La provisión interna forma parte del proceso de provisión más amplio; es frecuente que las organizaciones recurran a la provisión externa sólo después de haber agotado todas las fuentes de provisión interna.

Las decisiones de provisión interna se toman siguiendo las metas individuales de los empleados y los objetivos de la organización, para ello se deben tomar en cuenta, simultáneamente los enfoques de desarrollo, planificación y dirección de carrera; consistiendo el desarrollo en

> "la dirección y la planificación de carrera. La planificación de carrera es el proceso mediante el cual los empleados individuales identifican y ponen en

[37] Idem p 341
[38] Idem p 344

marcha las acciones para alcanzar sus metas de carrera. La dirección de carrera es el proceso mediante el cual las organizaciones seleccionan, estiman, asignan y desarrollan a los empleados con el fin de proporcionar un grupo de personas calificadas que satisfagan las necesidades futuras."[39]

Dentro del concepto de dirección de carrera cabe destacar la necesidad de planificar el reemplazo y la sucesión.

"La planificación del reemplazo consiste en que los ejecutivos superiores revisen periódicamente a sus altos ejecutivos y a quienes se encuentren en la siguiente categoría inferior a fin de determinar dos o tres sustitutos para cada insuficiencia. La planificación de la sucesión no sólo se centra en quienes podrían ser candidatos para los puestos actuales, sino que también intenta planificar para posibles cambios en esos puestos, así como en lo concerniente a la promoción y el desarrollo de las necesidades de los subordinados."[40]

Una vez producido el movimiento interno y efectuada la selección del candidato idóneo, es necesario cuidar las consecuencias que produce dicho movimiento, el desplazamiento de las personas de un puesto de trabajo a otro, trae efectos no sólo para los puestos receptores, sino también para los puestos fuente, "esto ocasiona cambios en los empleados que permanecen en los puestos de trabajo fuente, y estos cambios pueden tener efectos profundos en la productividad y en otras características de la fuerza laboral."[41] Por esta razón la selección interna debe realizare cuidadosamente, ya que los candidatos rechazados continuarán siendo empleados de la organización.

Otro proceso que forma parte del área de desarrollo de personal lo constituye la formación, la cual consiste en "un proceso sistemático en el que se modifica el comportamiento, los conocimientos y la motivación de los empleados actuales con el fin de mejorar la relación entre las características del empleado y los requisitos del empleo."[42] El proceso de formación visto desde la perspectiva de diagnóstico se comporta como un ciclo en donde se estiman las necesidades de formación, identificando las metas de los trabajadores a diversos niveles de la organización, (tareas, conocimientos, habilidades, capacidades), en esta parte se identifican las brechas entre las calificaciones actuales que se posee y las que requiere la organización. Así se determina los objetivos de formación y se

[39] Idem p 350
[40] Idem p 358
[41] Idem p 368
[42] Idem p 387

selecciona los programas de instrucción adecuados, finalmente se evalúa, siguiendo los criterios establecidos en la definición de los objetivo, a fin de conocer si los programas cubrieron las necesidades que dieron origen a la formación.

Un programa de formación depende de la habilidad del alumno para aprender, su motivación, el establecimiento de metas, el refuerzo, entre otras condiciones. Existe diversos métodos para impartir formación, entre los más comunes encontramos; formación en el lugar de trabajo, conferencias, técnicas audiovisuales, instrucción programada, instrucción asistida por computadoras, y educación de escuelas vocacionales o universidad, entre otros.

2.3.3. Compensación

"El salario es uno de los medios más importantes con que cuentan los empresarios para atraer, retener y motivar a los empleados. Debido a que es un costo importante para la empresa, requiere de una dirección cuidadosa."[43] Quizás una de las condiciones externas que más afectan al salario la conforman el mercado laboral y de productos, porque las fluctuaciones de la oferta y la demanda se ven reflejadas en la variación en los niveles de precios de los productos que los empresarios colocan en el mercado y esto repercute directamente en los salarios de los trabajadores. Otro aspecto que debe ser tomado en cuenta son las disposiciones y leyes del gobierno, este punto influye directamente a través de las leyes que establecen mínimos a los niveles de salarios, y de manera indirecta, mediante sus políticas socioeconómicos. Los sindicatos también son una fuente que ejerce presión e impulsa a los empresarios a mejorar los niveles salariales, beneficios y otras condiciones de trabajo.

Es por todos conocido que el salario es la fuente principal de ingreso personal para muchos individuos, por lo tanto constituye un factor determinado de bienestar socioeconómico. El salario forma parte de un concepto más amplio como es el de compensación. La compensación incluye las retribuciones financieras y los servicios y beneficios tangibles que reciben los empleados como parte de una relación de empleo. El modelo de salario que presenta el enfoque de diagnóstico estudiado, y que mostramos a

continuación, contiene tres partes básicas; las políticas que conforman las bases del sistema; las técnicas que traducen las políticas; y los objetivos de compensación o resultados esperados.

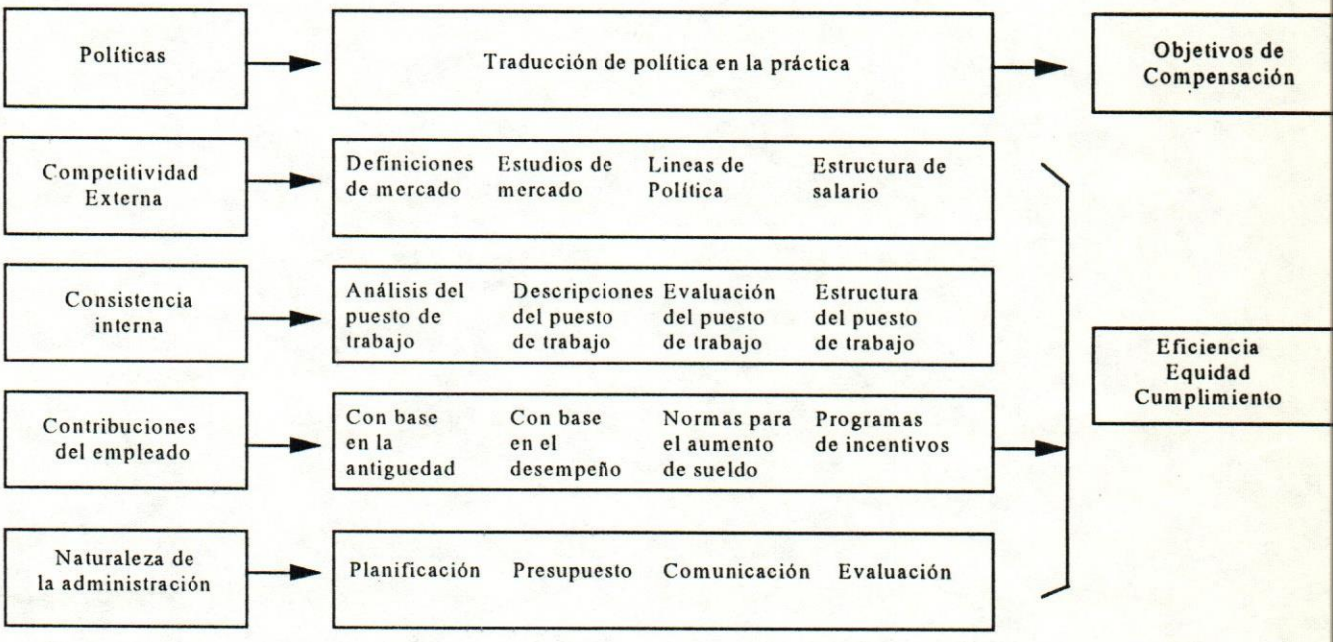


Gráfico D

Como se puede observar, los objetivos del sistema de compensación viene dado por la eficiencia, la equidad y el cumplimiento. La eficiencia se establece mejorando la productividad y controlando los costos laborales, "el objetivo de la equidad es reconocer tanto las contribuciones del empleado, como sus necesidades. El cumplimiento es parte del objetivo de equidad y consiste en estar en conformidad con las diversas leyes y disposiciones estatales y federales."[44] Las políticas de salario se deben construir sobre la base de la competitividad externa, la consistencia interna, las contribuciones de los empleados y la administración. La competitividad externa se refiere a la posición relativa de los salarios de un empresario en relación con los salarios de los competidores; se refiere a las relaciones de salario entre las distintas organizaciones, es decir el nivel salarial se compara con los competidores, sentenciando por nivel de salario el promedio de la serie de tasas salariales que paga una organización. La manera como los empresarios conocen como esta su nivel

[43] Idem p 427

salarial respecto al de sus competidores es realizando estudios de mercado, en estos "se proporciona una breve descripción de las tareas de trabajo junto con los datos del estudio, se recopilan también las tasas mínimas media, máxima y promedio que paga cada compañía participante."[45]

"La consistencia interna o equidad interna se refiere a las comparaciones entre los puestos de trabajo o los niveles de habilidad dentro de una sola organización."[46] Esta se puede determinar a través de las estructuras de salario o relaciones de trabajo entre los diferentes puestos de trabajo de una organización. Los criterios que generalmente se toman en consideración en las estructuras de salarios, son los atributos de los individuos como habilidades y conocimientos; así como los atributos del puesto de trabajo.

Las contribuciones del empleado se refieren al relativo hincapié que se hace en el desempeño o la antigüedad de las personas que realizan trabajos similares o que cuentan con las mismas habilidades de trabajo. Además del salario individual, el cual ya fue explicado al inicio de esta parte, los incentivos también forman parte de las contribuciones de los empleados; los incentivos tienen por objeto mejorar el desempeño y están tradicionalmente establecidos en las organizaciones. Los podemos encontrar de dos tipos, individuales como por ejemplo el trabajo a destajo y bonos de producción, comisiones, etc.; y los incentivos de grupo como compartir ganancias, participación en los beneficios entre otras.

"La administración consiste en planificar los elementos del salario que deben incluirse en el sistema de salario, entablar comunicación con los empleados y evaluar si el sistema está logrando sus objetivos."[47] En otras palabras, la administración del sistema consiste en la dirección de los costos laborales, la comunicación y las peticiones, la participación y los grupos especiales. Existe tres factores fundamentales que determinan los costos laborales, como son el empleo (cantidad de trabajadores y cantidad de horas/hombres), compensación en efectivo y costos de los beneficios. Es importante que los empresarios comuniquen a todos los niveles, toda la información referente a los sistemas de salario; a fin de que las diferencias de salario entre diferentes ocupaciones de la organización sea entendida por

[44] Idem p 437
[45] Idem p 442
[46] Idem p 438

todos los trabajadores, como incentivos para buscar promociones, formación, experiencia, etc. La participación de los empleados en el diseño de los sistemas de salarios puede hacerlos sentir que controlan dicho sistema, y los compromete más con los objetivos establecidos por el mismo. Los grupos especiales generalmente tienen un sistema de salario diferente debido a la naturaleza de la labor que ejecutan.

"Los beneficios del empleado son la forma indirecta de la compensación total: incluyen el tiempo pagado fuera del trabajo, el seguro y la protección de la salud, los servicios al empleado y el ingreso de jubilación." [48] Actualmente, los beneficios se han convertido en un factor de incremento de los costos laborales. En este punto los sindicatos juegan un papel muy importante, ya que muchos de ellos basan su sistema de negociación en la mejora de los beneficios para los empleados, y en la mayoría de los casos, los frutos de la negociación tienen efectos expansivos hacia los trabajadores no sindicalizados.

Por lo regular, como lo expresan Milkovich y Boudreau,

> "los beneficios están diseñados para lograr cuatro objetivos: Competitividad externa, eficacia de costos, en la medida que sea factible, estén adaptados a las necesidades y preferencias, y cumplan con los reglamentos legales. El propósito de los beneficios es ayudar a proteger el bienestar físico de los empleados y proveer para la jubilación, y no ligarlos con el desempeño individual."[49]

Además de lo anterior es necesario que sean congruentes con los objetivos y estrategias de recursos humanos, y organizacionales.

Algunos de los beneficios que otorgan las organizaciones están considerados como los derechos adquiridos y vienen expresados como una obligación legal como por ejemplo: seguro social, compensación al desempleo, guardería, formación, horas extras, entre otros; otros no tienen naturaleza legal y sin embargo forman parte importante del paquete salarial ofrecido a los trabajadores como son algunos servicios al empleado; programas sociales y recreativos, plan de propiedad de acciones para el empleado, pensiones y seguros privados, entre otros.

---

[47] Idem p 439
[48] Idem p 514
[49] Idem p 514

2.3.4. Relaciones laborales y con los empleados

Las relaciones laborales y con los empleados está definida por Milkovich y Boudreau como " aquellas que buscan mayor efectividad de la organización al eliminar las barreras que inhiben la participación total del empleado y el cumplimiento de las políticas de la organización"[50] Las relaciones laborales en el trabajo y las relaciones humanas diarias aseguran que los directores y gerentes traten a los empleados en forma justa y respetuosa, ayudan a los empleados a reducir problemas dentro y fuera del trabajo, convencer a los directores de asegurar condiciones de trabajo saludables y seguras, es de vital importancia para los empleados y la sociedad, y canalizar descontentos en cualquier información.

Cuando los empleados no aceptan el trato y las condiciones injustas, se reúnen formando sindicatos y logrando con ello contratos colectivos para mejorar las condiciones desempleo. "Los efectos de los sindicatos, se extienden más allá de sus miembros; las ganancias obtenidas durante las negociaciones y la amenaza potencial de la actividad sindical influyen en las condiciones de trabajo de todos los empleados."[51] Es por ello, que los sindicatos forman parte de la estructura social y política de un país.

Bajo el enfoque de diagnóstico de las relaciones laborales y con los empleados; la misma se ve afectada por:

1) Las condiciones externas en lo concerniente a las variables económicas de la empresa como son compromiso con una política abierta y de apoyo de relaciones con los empleados; en las condiciones del mercado de productos, que tienen un papel importante en establecer el contexto para las relaciones con los empleados; y en las competencias con el extranjero, ya que la misma ha tenido un impacto devastador en la afiliación a un sindicato, en el empleo y las escalas de sueldos de algunas industrias.

2) En lo concerniente a las disposiciones del gobierno, nos encontramos con que los gobiernos crean contextos legales y disposiciones gubernamentales que afectan las relaciones laborales y con los empleados.

---

[50] Idem p 554
[51] Idem p 550

3) En último lugar, nos encontramos con las condiciones internas como son cultura y valores de la organización que afectan de manera directa la atmósfera de las relaciones: Aquí "los sindicatos juegan un papel sustancial en la configuración de las relaciones con los empleados, ya que pueden asegurar el éxito de los programas de calidad de vida laboral mediante su apoyo y participación."[52]

El área de relaciones laborales y con los empleados en el modelo de diagnóstico se divide en tres partes, y todas ellas se verán afectadas por las condiciones mencionadas anteriormente, ellas son:

Las relaciones con los empleados: buscan proporcionar un ambiente donde los empleados puedan prosperar, realizar mejor su trabajo y crear una atmósfera de confianza, respeto y cooperación. Las relaciones con los empleados son más que una estrategia para evitar el sindicalismo, su objetivo principal es "proporcionar una atmósfera en la cual todos los empleados puedan desempeñar su trabajo con sus mejores capacidades y contribuir en forma creativa a la organización,"[53] logrando esos propósitos, se puede dirigir de forma clara los objetivos de recursos humanos hacia la meta de la organización que puede incluir decisiones como:

- Comunicaciones
- Protección
- Asistencia cooperación
- Disciplina y conflicto

Contrato colectivo: "En una organización no sindicalizada, la dirección cuenta con la flexibilidad para contratar y promover a las personas, establecer la naturaleza y las reglas del trabajo y administrar el salario y los beneficios," [54] cuando se posee una estructura sindical completa, empresario y sindicato deberán negociar un contrato en el cual se describen muchos asuntos de personal, incluso en las decisiones estratégicas de la organización, por ello la contratación colectiva, es una actividad que afecta las decisiones de recursos

[52] Idem p 551
[53] Idem p 555
[54] Idem p 593

humanos. Por ende, "si las relaciones laborales son una relación continua entre un grupo definido de empleados (representados por un sindicato o una asociación) y una empresa la contratación colectiva, es el proceso por el cual los representantes sindicales de los empleados en una unidad de contratación negocian las condiciones de empleo para la misma. El proceso incluye el reconocimiento inicial de los derechos y las responsabilidades del sindicato y la dirección, la negociación de un contrato por escrito respecto a los sueldos, las horas extras y otras condiciones de empleo, y la interpretación y administración de este contrato durante su período de cobertura.

Objetivos de las relaciones laborales: "Las relaciones laborales son una de las principales actividades en las organizaciones sindicales."[55] A través de ellas se mide las acciones que puede tomar una empresa para poder alcanzar sus objetivos. Aún cuando la afiliación a sindicatos busca mejorar la condición del trabajador hecho principal de su actitud de permanecer o no sindicalizados, parte de su estrategia de empresa, y han emprendido acciones de recursos humanos consistentes con esta estrategia. Entre ellas encontramos:

- Supresión del sindicato: por considerar los intentos de sindicalización de los trabajadores un reto personal, algunas empresas se sienten traicionadas por los mismos empleados, por ello buscan limitar su crecimiento y su capacidad de operar.
- Mantenimiento del estatus de no sindicalización: pues "muchas empresas que no están sindicalizadas tienen como objetivo conservar este estatus."[56] Por ello su filosofía es que no necesitan un sindicato, son parte de la organización que es tan justa y equitativa como es posible.
- Colaboración: la gran mayoría de las negociaciones se realizan en un ambiente de respeto mutuo y armónico.

Por lo tanto, los sindicatos podrán ser evaluados en función de la medida en que contribuyen al bienestar económico de sus miembros, la manera como ayudan a resolver

[55] Idem p 694
[56] Idem p 624

conflictos en el lugar de trabajo, la medida en que contribuyen a mejorar el tratamiento equitativo a los empleados y finalmente, la forma como logran un mayor nivel de productividad a través de una buena relación entre los empleados y los empresarios.

2.4. Evaluación

La evaluación determina los efectos de las actividades de los recursos humanos; ¿ayudará sus actividades a que la organización logre sus objetivos de recursos humanos?.

Las actividades de recursos humanos, cambian el ambiente de la organización y conducen a nuevas condiciones. Esto hace que volvamos a la primera fase del Modelo de Diagnóstico: Estimar y Evaluar Condiciones. De esta forma, los componentes del Modelo de Diagnóstico se encuentran interelacionado, y su influencia puede ser multidimensional.

3. Aplicación del modelo de diagnóstico a la estrategia de subcontratación de las areas o actividades de recursos humanos de las empresas venezolanas

El modelo de diagnóstico de G. Milkovich y J. Boudreau, se comporta como una orientación sobre la forma como las empresas deben tomar decisiones de Recursos Humanos, el mismo puede ser aplicado a cualquier situación, más aún cuando se trata de tomar decisiones que afecte la manera tradicional de hacer las cosas. Siendo la subcontratación de las áreas y actividades de Recursos Humanos una tendencia actual de la Gerencia, que propone nuevas formas de ejecutar el trabajo, es necesario evaluar toda una serie de condiciones, antes de tomar cualquier acción al respecto. La siguiente es una aplicación del modelo de diagnóstico al planteamiento propuesto en nuestro estudio:

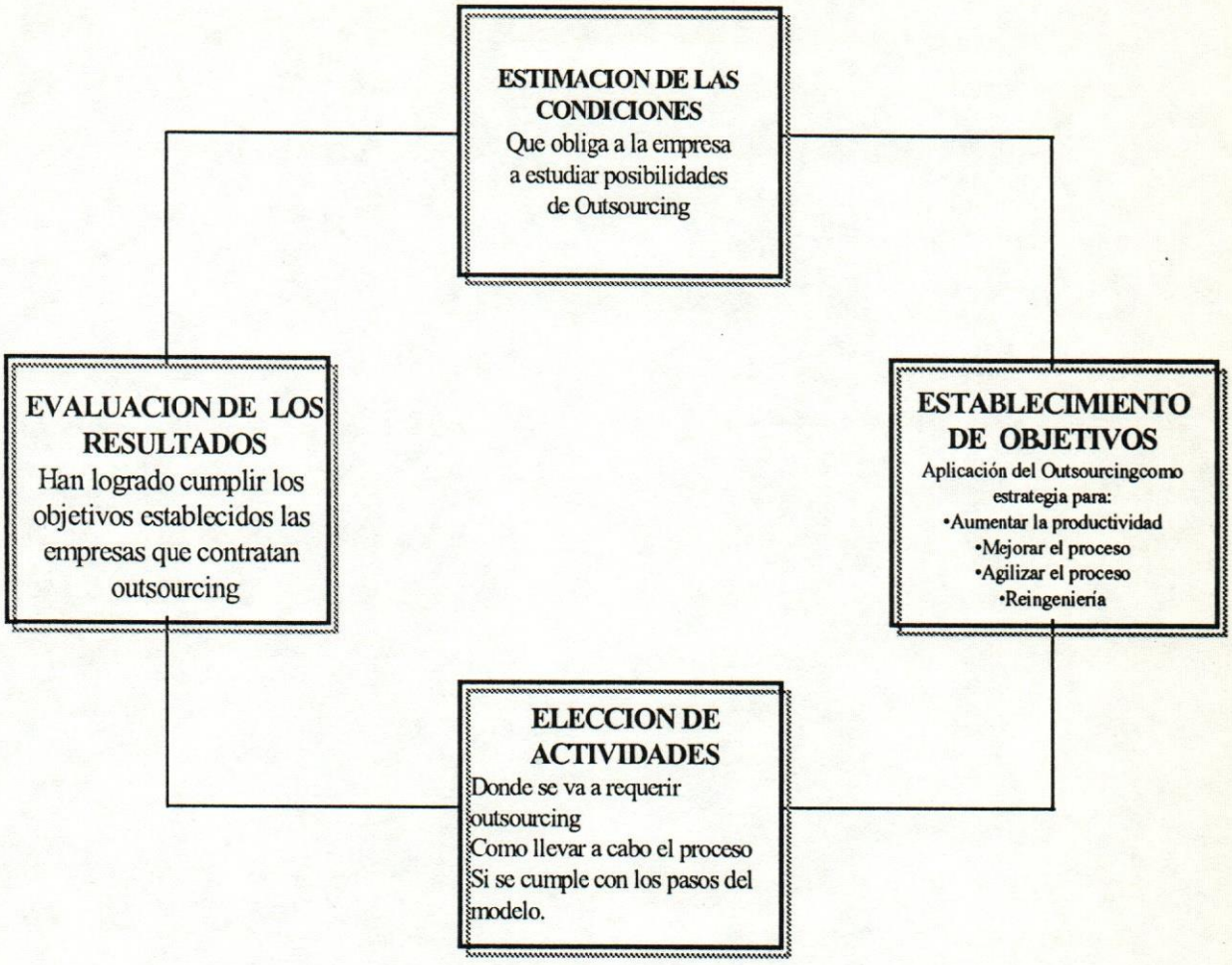


Gráfico E

3.1. Estimación de las condiciones.

En esta parte, se debe estudiar cuáles son las causas por las que las empresas toman una decisión de subcontratación. Estas causas vienen expresadas en términos de condiciones, las mismas se encuentran en tres niveles, como lo expresa el modelo:

A. Condiciones Externas: incluye las condiciones demográficas, económicas, internacionales, sindicales y disposiciones del gobierno.

B. Condiciones de la Organización: incluye estrategias y estructura, estilo de dirección (liderazgo), condiciones financieras, tecnológicas y naturaleza del cargo.

C. Condiciones de la organización: incluye el proceso de evaluación de desempeño y su influencia en la toma de decisiones estratégicas como lo es la subcontratación en este caso.

Cada una de las condiciones anteriores contiene un conjunto de categorías que fueron explicadas en la presentación del modelo en cuestión, sin embargo debido a la procedencia norteamericana del mismo, fue necesario realizar una adaptación al contexto venezolano, de las categorías que lo constituyen. Esta adaptación se elaboró con ayuda de expertos en el área de Recursos Humanos, durante el proceso de validación del instrumento de recolección; del cual se obtuvo algunas leves modificaciones y eliminación de categorías no aplicables a la realidad venezolana.

3.2. Planificación, Objetivos y Evaluación.

En esta etapa, se busca conocer de que manera influye el proceso de planificación de Recursos Humanos en la decisión de subcontratación. Como se mencionó anteriormente la planificación es la parte medular del modelo de diagnóstico, pues del mismo deben resultar todas aquellas decisiones y actividades estratégicas dirigidas a la consecución de los objetivos de la organización.

3.3. Elección de las actividades de Recursos Humanos.

Una vez realizada la planificación y establecido los objetivos, las empresas deben elegir que actividades de Recursos Humanos son congruentes con lo planteado; este es el momento en que se verifica si se cuenta en la estructura organizacional con las áreas o actividades de recursos humanos, y si forma parte de la estructura de la organización, se debe conocer si se posee la disponibilidad de recursos y tiempo requeridos para la ejecución de las decisiones; o si es necesario subcontratarlas.

De acuerdo al modelo de diagnóstico, la función de recursos humanos está dividido en cuatro grandes áreas que se menciona a continuación:

A. Provisión de Personal que implica: reclutamiento externo, selección externa, separaciones del empleado, reducción y retención de la fuerza de trabajo.

B. Desarrollo del Empleado contiene actividades como: provisión interna de personal, desarrollo de carrera, formación de personal, orientación y desarrollo, y evaluación de desempeño.

C. Compensación incluye comparaciones internas y externas de sueldo, salario individual de los empleados, y beneficios socioeconómicos.

D. Relaciones laborales y con los empleados, implica las relaciones con los empleados, contrato colectivo y objetivos de las relaciones laborales.

3.4. Evaluación de la subcontratación de las áreas o actividades de recursos humanos.

En esta etapa, además de los criterios de evaluación señalados en la planificación, se incluyeron los beneficios y riesgos que acarrea la subcontratación a las empresas que soliciten los servicios de proveedores externos, tomados del material bibliográfico y hemerográfico que se manejó para esta investigación. Con los criterios de evaluación que se plantean en el modelo, se busca medir los resultados de la labor que ejecutan las subcontratatistas en el área de Recursos Humanos.

OBJETIVOS

IV. OBJETIVOS

Objetivo General:

Elaborar un diagnóstico sobre la subcontratación estratégica (Outsourcing) de las áreas y/o actividades de Recursos Humanos en empresas grandes, de diversas ramas de actividad económica, ubicadas en la zona metropolitana de Caracas, en el segundo semestre de 1996, tomando como base el modelo de diagnóstico de G. Milkovich y J Boudreau.

Objetivos Específicos:

1. Determinar la tendencia de la Gerencia venezolana de Recursos Humanos hacia la estrategia de subcontratar áreas o actividades de dicha función, de acuerdo a las características generales de la organización y los rasgos individuales de las personas claves en estudio.
2. Determinar las condiciones contextuales de tipo demográficas que influyen en la aplicación de la subcontratación como estrategia de la gerencia de recursos humanos en las empresas venezolanas.
3. Determinar las condiciones contextuales de la economía venezolana que influyen en la aplicación de la subcontratación como estrategia de la gerencia recursos humanos.
4. Determinar las condiciones contextuales de tipo internacionales que influyen en la aplicación de la subcontratación como estrategia de la gerencia de recursos humanos en las empresas venezolanas.
5. Determinar la influencia de las disposiciones del Gobierno (Normativa Laboral) en la implementación de la subcontratación estratégica en la gerencia de recursos humanos en el contexto venezolano.
6. Determinar la influencia de la presión de los sindicatos en la implementación de la subcontratación estratégica en la gerencia de recursos humanos en el contexto venezolano.
7. Determinar las condiciones internas de la Organización referentes a las estrategias y objetivos adoptados, que influyen en la aplicación del subcontratación como estrategia de la gerencia de recursos humanos en las empresas venezolanas.

8. Determinar las condiciones internas de la Organización referentes a su situación financiera, que influyen en la aplicación del subcontratación como estrategia de la gerencia de recursos humanos en las empresas venezolanas.
9. Determinar las condiciones tecnológicas de las Organizaciones venezolanas, que influyen en la aplicación del subcontratación como estrategia de la gerencia de recursos humanos.
10. Determinar la influencia del estilo gerencial de las Organizaciones venezolanas en la aplicación del subcontratación como estrategia de la gerencia de recursos humanos.
11. Determinar las condiciones internas de la Organización referentes a la naturaleza del cargo que influyen en la aplicación del subcontratación como estrategia de la gerencia de recursos humanos en las empresas venezolanas.
12. Determinar las condiciones internas referentes a los recursos humanos como son sus experiencias, habilidades, capacidades, que influyen en la aplicación de la subcontratación estratégica en las empresas venezolanas.
13. Enumerar las actividades de recursos humanos más propensas a ser adquiridas fuera de la organización, tomando como base el modelo de enfoque de diagnostico de Milkovich y Boudreau.
14. Evaluar los beneficios y riesgos aportados por la subcontratación de las áreas o actividades de Recursos Humanos para las empresas en estudio.
15. Evaluar los resultados de la subcontratación de las áreas o actividades de recursos humanos en función de los objetivos planteados por cada organización.

MARCO METODOLÓGICO

TABLA DE CONTENIDO

1. Procedimiento de la Investigación.
2. Tipo de Investigación.
3. Estrategia o Nivel de Investigación.
4. Diseño Metodológico.
5. Unidad de Análisis.
6. Técnicas de Recolección de la Información.
7. Formas como fueron procesados los Datos.

V. MARCO METODOLOGICO

1. Procedimiento de investigación.

Como todo estudio descriptivo, el primer paso a ejecutar es determinar el área problemática y definir la pregunta que va ser respondida, siguiendo con el establecimiento de los objetivos de forma clara y precisa, a fin de asegurar de los datos recogidos son relevantes para la cuestión planteada. Todo lo anterior fue claramente identificado, en el proyecto que dio origen a esta investigación; siendo nuestro objetivo principal, elaborar un diagnostico sobre la subcontratación de las áreas o actividades de Recursos Humanos en empresas de distintos sectores económicos.

Una vez determinado el problema de investigación, se procedió al diseño y elaboración del instrumento de recolección, el cual fue validado por expertos en el área de Recursos Humanos a fin de concretar el instrumento definitivo, que sería aplicado posteriormente a la muestra seleccionada. Esta muestra fue seleccionada a través de un muestreo aleatorio estratificado, según las características propias de la población.

El siguiente paso fue la recolección de los datos, la cual se realizó a través de entrevistas personales a sujetos claves de las unidades de Recursos Humanos en las empresas que conformaron nuestra muestra de estudio; garantizando los criterios de confiabilidad y validez requeridos. Finalmente, el análisis de los resultados, que incluye codificación , tabulación y realización de cálculos estadísticos, usando para este caso la hoja de cálculo de Microsoft excel.

Todos los procedimientos aquí mencionados serán explicados con mayor detalle en las páginas que a continuación presentamos.

2. Tipo de investigación.

El proceso de investigación de nuestro trabajo está sustentado dentro del marco de la investigación científica que es el proceso mediante el cual se trata de conocer la verdad objetiva y racional para saber cuáles son los factores o elementos que ocasionan un fenómeno. En nuestro caso el tipo de investigación realizada posee rasgos de una investigación empírica, la cual es definida por Guillermo Briones como "la resolución de los

problemas planteados a través del uso de operaciones empíricas tanto en la recolección de datos como en su análisis, además de la utilización de conceptos y esquemas teóricos."[1]

Más específicamente este tipo de investigación es descriptivo debido a que busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. En el caso de nuestro estudio, evaluamos el acercamiento del Modelo de Diagnóstico de Milkovich y Boudreau, a la decisión estratégica de subcontratar las áreas o actividades de Recursos Humanos, recorriendo las fases del mismo, como son: Estimación de las condiciones, Planificación y establecimiento de los objetivos, elección de las actividades y la Evaluación.

Entre otras características que definen este estudio como descriptivo están: el hecho de evaluar conceptos independientes, no siendo nuestra intención indicar la relación entre dichos conceptos (Aunque se mostraron algunas relaciones importantes en el estudio complementario). Así como una clara definición de los conceptos medidos y la forma como se pretendió realizar dicha medición, a través de las mismas variables que nos proporciona el modelo.

Aún cuando nuestros estudio se sitúa dentro de los tipos de estudios descriptivos, al mismo tiempo, posee rasgos de los estudios exploratorios debido a la naturaleza poco estructura del conocimiento que se posee de tema. Dos características que sustenta lo antes mencionado: 1) En este trabajo se pueden identificar relaciones potenciales entre variables o conceptos y con ello, 2) Se puede establecer tono para investigaciones posteriores.

3. Estrategia o Nivel de Investigación.

Se realizó en la primera etapa del proyecto, una evaluación y revisión de la bibliografía identificada con el tema . Paralelamente se realizaron fichas de trabajo, organizadas en base al tema; y teorías que sustenten la investigación, para luego preparar la redacción del marco teórico. A continuación se elaboró un instrumento de recolección de datos conformados por una entrevista semiestructurada que fue administrada a las personas involucradas en el proceso de subcontratación de las áreas o actividades de Recursos

[1]Guillermo Briones. Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales. México. Editorial Trillas. Pág.19.

Humanos, de las empresas objeto de nuestro estudio, que se encuentran ubicadas en la Zona Metropolitana de Caracas. Finalmente, se codificaron y analizaron los datos mediante cuadros de distribución de frecuencia, y gráficos de frecuencias (Histogramas); y se pretendió realizar un estudio complementario de relaciones entre las variables más significativas X^2 pero debido al tamaño de la muestra utilizada en esta investigación la aplicación de pruebas estadísticas no paramétricas con variables nominales, como X^2 y Kolmogorov-Smirnov no pudieron ser llevadas a cabo. Siendo igualmente imposible el uso de otro tipo de prueba inferencial.

4. Diseño metodológico.

Podemos indicar que en base a las características y procesos de la investigación nos encontramos ante un diseño no experimental, en el cual no se construye, ni provoca una situación nueva, simplemente se observa una situación ya existente, en otras palabras no hay manipulación de variables, ya que las mismas están dadas en el contexto.

Pertenece al grupo de los diseños transeccionales/descriptivos, pues se recolectaron los datos en un momento único,[2] siendo nuestro propósito conocer y describir las condiciones que existen y su incidencia, en la selección de la subcontratación como estrategia de la Gerencia de Recursos Humanos; así como la influencia de la Planificación, las actividades de Recursos Humanos que se subcontratan y una Evaluación de dicha estrategia en empresas grandes pertenecientes a diversos sectores económicos, y ubicadas en la Zona Metropolitana de Caracas.

5. Unidad de Análisis o Población Muestra.

La unidad de análisis de nuestro estudio, está conformado por personas claves de Recursos Humanos , involucradas con el proceso de subcontratación ya sea tomando o ejecutando decisiones estratégicas respecto a la misma. En relación al universo o población algunas características de la misma, que condujeron a la elección del muestreo más adecuado y cuyo objetivo principal es proporcionar un método para la selección de una muestra que

[2] Así lo denomina Hernández Sampieri en su obra Metodología de la Investigación. México. Mc Graw Hill. 1991.

sea representativa de la población. Un universo, población o colectivo es definido por Ezequiel Ander Egg en su libro Técnicas de Investigación Social, "como la totalidad del conjunto que se desea investigar y del cual se estudiará una muestra que se espera reúna las mismas características y en la misma proporción."[3] En este caso, esa totalidad está constituida por todas aquellas empresas industriales, comerciales y de servicios, del sector privado, pertenecientes gran industria, según clasificación de la OCEI, y que se encuentren ubicadas en la zona metropolitana de Caracas (Municipios: Chacao, Libertador, Baruta, Petare y Sucre)

Por información independiente se obtuvo una caracterología de la población objeto de estudio, referente a la categorización por estratos elaborada por Enrique Luque. Para el mencionado autor, las empresas según la actividad económica que realizan pueden ser:

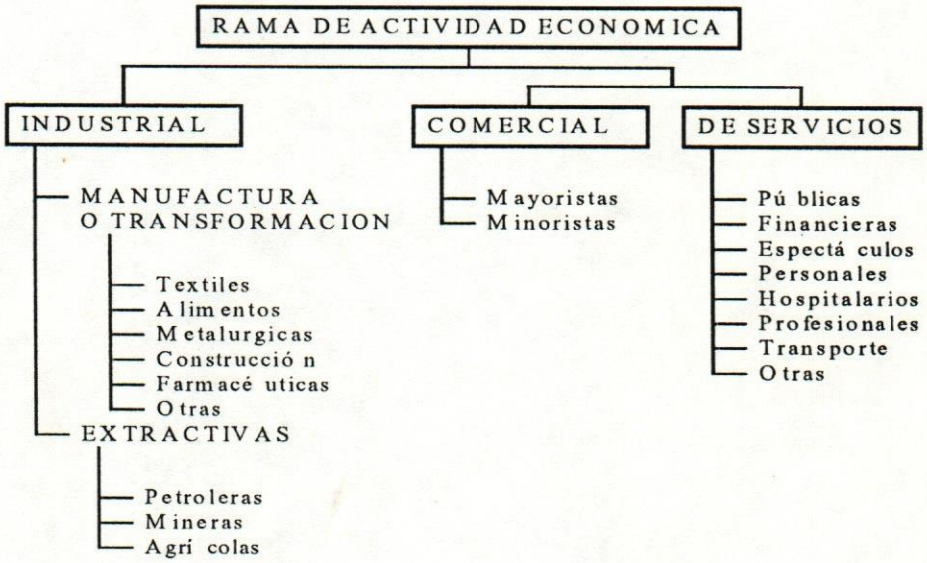


Gráfico F

Para efectos del presente estudio, se decidió no incluir: en el sector industrial las empresas extractivas y las metalúrgicas; en el sector servicios, las empresas de servicios públicos, espectáculo, profesionales (como por ejemplo, las empresas consultoras, debido a

[3] Ander Egg Ezequiel. Técnicas de Investigación Social. Técnicas de Investigación social. El Cid Editor. Argentina. 1980.

que son objeto de evaluación en este estudio), hospitalarias y de transporte. Entre las razones que obligaron a la exclusión de este tipo de empresas se encuentran, el desconocimiento de una base de datos en la región capital y en algunos casos, la ubicación de estas empresas fuera del área metropolitana.

El mismo autor determina que las empresas, de acuerdo a su volumen o magnitud, se clasifican en grandes, medianas y pequeñas, y especifica que los posibles criterios para su clasificación son el volumen de personal empleado, el volumen de ventas, el monto de capital y la complejidad de sus cuerpos directivos. La Oficina Central de Estadística e Informática (OCEI) clasifica las empresas según el volumen de personal empleado en:

Gran industria	más de 100 trabajadores
Mediana industria superior	entre 51 y 100 trabajadores
Mediana industria inferior	entre 20 y 50 trabajadores
Pequeña industria	entre 5 y 20 trabajadores (cita OCEI)

El criterio tomado en consideración para este trabajo, es el proporcionado por la OCEI referentes a la gran industria, es decir aquellas que poseen una plantilla de cargos superior a los 100 trabajadores. Es conveniente mencionar que estos datos fueron aplicables únicamente al sector industrial, aún cuando la principal limitación en este sentido es la obsolescencia de la información.

Para poder determinar el tamaño definitivo de la población, fue necesario tomar como marco de muestreo, el Directorio Empresarial usado por la directiva de Fedecamaras, documento mimeografiado que se encuentra en el Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales de la UCAB, junto con los datos aportados por la OCEI proporcionó un universo-población aproximado. En dicho directorio la información estaba dispuesta de la siguiente manera: Nombre de la organización, tipo de actividad que realiza y la ubicación de sus instalaciones, por lo que se pudo determinar las empresas que cumplían con los requerimientos de esta investigación. Es importante destacar que debido a la ausencia de datos oficiales actualizados e incompletos, el uso de este tipo de directorio empresarial, resulta bastante conveniente. Así se obtuvo los siguientes resultados:

ACTIVIDAD ECONÓMICA	TOTAL
Manufactura	137
Comercial	59
Servicios	110
Total	**306**

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, se muestra el total poblacional y el total puntual de cada estrato de la población, aún cuando no es objeto de nuestro estudio estratificar la muestra.

En esta parte resulta de gran ayuda aclarar algunos conceptos, tal como lo expresa Mendenhall en Estadística para administración y economía. El muestreo es el proceso de seleccionar una parte del todo; medición, la etapa intermedia que consiste en contar y formular preguntas y estimación el proceso de hacer deducciones sobre el grupo total de la muestra. El muestreo y la estimación conforman el diseño de la muestra. El diseño de muestreo seleccionado para llevar a cabo este estudio es el llamado muestreo probabilístico, el cual es un proceso de selección de muestra donde todos los elementos son elegidos por métodos aleatorios.

El siguiente paso consistió en la determinación del tamaño de la muestra, para lo cual se utilizó la fórmula general para determinar el tamaño de la muestra n:

$$n = \frac{z^2 PQ}{s^2}$$

Debido a que la fórmula anterior es generalmente usada para poblaciones infinitas, no siendo el caso de la población en estudio, se agregó el factor de corrección finita así:

$$s = z \sqrt{\frac{PQ}{n} \frac{(N-n)}{(N-1)}}$$

Del cual se deduce la fórmula para determinar el tamaño de la muestra n, para la población finita, así:

$$n = \frac{z^2 N P Q}{s^2 (N-1) + z^2 P Q}$$

Como es bien sabido, "el tamaño de la muestra y también su cálculo depende de los 4 factores o elementos siguientes: a) la amplitud del universo, b) el nivel de confianza adoptado, c) el error de estimación permitido y d) la proporción en que se encuentra en el universo la característica estudiada." [4]

a) Debido a que la población en estudio resulto ser finita, es decir los elementos muéstrales no exceden de 100.000 unidades, fue un factor determinante en el momento de seleccionar la fórmula con el factor de corrección del error estándar.

b) Puesto que la distribución en el universo de cualquier información recogida en una muestra se ajusta por lo general a la ley normal de probabilidad, con unos valores centrales y medios elevados y unos valores extremos reducidos, el nivel de confianza no es otra cosa que la porción del área de ésta curva de distribución estadística normal del universo que se desea abarcar. Para este trabajo se tomo una cota β de 85 % (nivel de confianza) o proporción de 0,85, la cual le es restado a 1 para obtener un α de 0,075, este valor representa la probabilidad bajo el área de la curva normal donde no está contenida la muestra, el mismo es llevado a la tabla de áreas de probabilidad de la curva normal a fin de determinar el valor z= 1,44 , el expresa que existe ± 1,44 desviaciones estándar de los valores centrales. De la siguiente manera:

[4] Sierra Bravo. Técnicas de Investigación social. (Ejercicios y Problemas). Editorial Triunfo. Madrid. 1976.

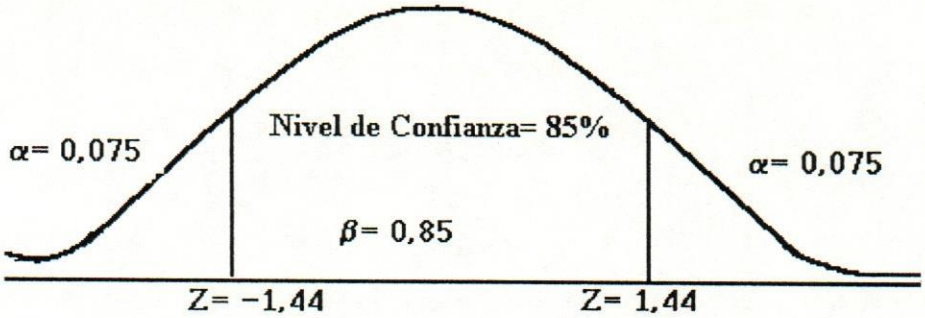


Gráfico G

c) El error de estimación (s) se hace necesario estimarlo ya que las muestras no pueden ser rigurosamente exactas, siempre suponen un error de medida mayor o menor, para esta investigación, se decidió determinar un error de muestreo máximo permisible del 15 %, "como es bien sabido, el error disminuye con la amplitud de la muestra." (Sierra Bravo) Se seleccionó este porcentaje de error a fin de reducir el tamaño de la muestra a una amplitud viable en términos de costo y tiempo.

d) El cuarto elemento es el tanto por ciento P, que expresa la extensión estimada en el universo de la característica sobre lo que se desea obtener información. Debido a la variabilidad de los estratos y del error muestral, se piensa que la proporción de casos de la muestra que posee las características estudiadas es P= 40 % (0,40) y la proporción de casos que no poseen las características es de Q= 60 % (0,60).

Sustituyendo toda la información anterior en la fórmula para determinar el tamaño de la muestra n, tenemos:

$$n = \frac{(1{,}44)^2 \; 306 \; (0{,}40)\,(0{,}60)}{(0{,}15)^2\,(306-1) + (1{,}44)^2 \; (0{,}40)\,(0{,}60)}$$

$$n = 20{,}60 \qquad n \approx 21$$

El siguiente paso es seleccionar una muestra aleatoria simple, a fin de seleccionar cada unidad muestral o empresa estudiada. El muestreo aleatorio simple es un método de

selección de muestra en el cual las unidades se eligen individual y directamente por medio de un proceso aleatorio, cada unidad tiene la misma oportunidad de ser elegida. Esta selección se realizó asignándole un número a cada elemento muestral y remitiéndonos luego a la tabla de números aleatorios.

6. Técnicas de recolección.

Para la elaboración de esta investigación, se utilizaron técnicas de recolección de campo, ya que se estuvo en contacto directo con la muestra, siendo la entrevista semiestructurada el principal método de obtención de la información. Dicho instrumentos estuvieron conformados por preguntas abiertas y cerradas con opciones múltiples de respuesta, en las que se pudo determinar las causas estratégicas que influyen en la selección de la subcontratación, en los diversos tipos de empresa.

El instrumento se aplico en un contexto de entrevista personal, aunque en algunos casos, por falta de disponibilidad de tiempo del entrevistado, fue necesario dejar el mismo para ser autoadministrado; y en cuyas oportunidades hubo limitación de la información o preguntas no respondida. El lugar donde se realizo la entrevista, fue la oficina de cada entrevistado en un ambiente tranquilo y agradable, donde se pudo logra la cordialidad y confianza requerida para obtener dicha información.

La entrevista tuvo una duración aproximada de 40 minutos ó más, dependiendo del interés del entrevistado al momento de contestar el instrumento (en total 33 preguntas). Para la elaboración del instrumento de medición, se procedió a listar las variables de interés definidas conceptualmente en el marco teórico referido al modelo de Milkovich y Boudrea, arriba señalado; y relacionado directamente con los objetivos del estudio, tal como representan a continuación: datos de la organización. datos del entrevistado, la subcontratación en las empresas, condiciones que inciden en la subcontratación de Recursos Humanos (externas, de la organización y características de los empleados), la planificación de Recursos Humanos como apoyo a la decisión de subcontratación, elección de actividades (provisión de personal, desarrollo del empleado, compensación y relaciones laborales y con los empleados), y una evaluación de la subcontratación de las áreas o actividades de Recursos Humanos. Las preguntas fueron adaptadas al contexto de la industria venezolana.

La confiabilidad del instrumento de medición se determino a través de la aplicación referida del mismo a un sujeto; y mediante la relación de ítems referidos a una misma variable.

Asimismo la validez fue verificada con la inclusión de preguntas que mide un concepto en relación con otros.

Se utilizo un nivel nominal para medir las variables del estudio, ya que no se estableció un orden o jerarquía entre las misma, y los ítems contienen dos ó más categorías establecidas, dicotómicas y categorías respectivamente.

Se elaboró una prueba piloto y/o entrevistas preliminares a expertos en el tema y con características semejantes a la muestra, a fin de validar y precisar las preguntas del instrumento de recolección de los datos, para su aplicación definitiva.

7. Formas como fueron procesados los datos.

La etapa de procesamiento de los datos esta conformada por tres fases fundamentales; codificación, tabulación y análisis y discusión de resultados. La codificación fue realizada en dos fases; la primera o etapa previa, la de precodificación de ítems o categorías a través de una numeración multinivel, para los casos de respuesta cerrada. Por otro lado, una vez seleccionada la muestra de estudio se procedió a asignar una codificación alfanumérica a cada empresa según el tipo de actividad económica, como se explicará más adelante a fin de garantizar la confidencialidad de los datos suministrados por las empresas participantes en esta investigación.

La segunda fase, se ejecuto después de haberse realizado la recolección de los datos; esta se hizo necesario para las preguntas abiertas, en cuyo caso se procedió agrupar las respuestas por la similitud que se pudo aprecian en ellas; luego se conformaron categorías de respuestas mutuamente excluyente, y finalmente se codifico bajo el mismo criterio numeración multinivel de la categorías de respuestas cerradas.

La tabulación consistió en la elaboración de una matriz de procesamiento de datos, diseñada en la hoja de cálculo de excel de Microsoft, donde se distribuyo la información de la siguiente manera: en las columnas se colocaron todos los ítems (en total 33) de acuerdo al

orden de codificación; y en las filas se colocaron las 21 empresas previamente codificada, como se muestra a continuación:

Código	Categoría	A1	A2.....
2.1			
2.2			
2.3....			

Esta matriz sirvió como base para proceder a darle tratamiento estadístico a los datos y concluir con el análisis de los mismos.

Finalmente, la parte crucial de esta investigación es el análisis y discusión de los resultados. Una vez codificado y transferidos los datos a la matriz anteriormente señalada, se procedió a elaborar tablas estadísticas para realizar el análisis descriptivo de los mismos; en dichas tablas se construyeron las respectivas distribuciones de frecuencia (frecuencias absolutas y relativas); para luego presentar una breve explicación de los aspectos informativos más relevantes, a través de un comentario verbal para cada cuadro.

Las frecuencias también fueron presentadas en gráficos de diversos tipos, histogramas, barras horizontales y gráficos circulares.

Como lo menciona Sampieri en el libro Metodología de la Investigación, el nivel de medición de las variables determina la medida de tendencia central apropiada, debido a que las variables introducidas en esta investigación son nominales, no se puede incluir en el análisis promedios, mediana, máximos y mínimos, y por ende las mediadas de variabilidad basadas en la media (desviación típica y desviación standard). Por otro lado sólo para los ítems de categorías dicotómicas se calculo la razón. Para luego pasar a la elaboración de las conclusiones.

Sin embargo una vez obtenido la información se creyó conveniente realizar un estudio complementario sobre los cruces de algunas variables significativas, lo que no estaba contemplado desde un principio el planteamiento de nuestra investigación.

Para esta parte del análisis, se realizó una evaluación teórica sobre el tipo de estadística inferencial que debía usarse; y se llego a la conclusión de que por las

características de este estudio (no se conoce la distribución poblacional y las variables son nominales), la estadística no paramétrica es la más adecuada.

Se realizaron pruebas Chi cuadrado para evaluar hipótesis sobre la relación dedos categorías no causales, a través de una tabla de contingencia, donde se observaban las frecuencias observadas y las esperadas, para luego por medio de la formula estadística establecer el valor X^2 el cual, se contrasto con el valor de la tabla de distribución del mismo nombre para el nivel de confianza y los grados de libertad correspondientes.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

TABLA DE CONTENIDO

LA SUBCONTRATACIÓN COMO ESTRATEGIA DE APOYO A LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS.

Parte I. Identificación.
- A. Datos de la Organización.
- B. Datos del Entrevistado.

Parte II. La Subcontratación en su Empresa.

Parte III. Condiciones que inciden en la Subcontratación de las áreas y/o actividades de Recursos Humanos.
- III.A. Condiciones Externas
- III.B. Condiciones de la Organización.
- III.C. Características de los Empleados.

Parte IV. Planificación de los Recursos Humanos, como apoyo a la Decisión de Subcontratación.

Parte V. Elección de la Actividades de Recursos Humanos.

Parte VI. Evaluación de la Subcontratación de Recursos Humanos.

LA SUBCONTRATACIÓN COMO ESTRATEGIA DE APOYO A LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

En este capítulo, presentamos un diagnóstico de la subcontratación como estrategia de apoyo a la gerencia de Recursos Humanos, de acuerdo a los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a las personas que estuvieron involucradas en dicho proceso, en el momento de aplicación del instrumento de recolección de datos. Fue realizado en 21 empresas de diversas ramas de actividad económica (manufacturera, comercial y servicios), que se encuentran ubicadas en la zona metropolitana de Caracas "Municipios: Chacao, Baruta, Sucre, Petare y Libertador."

Parte I. Identificación.

A. Datos de la organización.

En esta parte, se tuvo en consideración el código de la Organización (que fue determinado antes de la entrevista), el número de trabajadores que tiene la empresa actualmente, la rama de actividad a la que pertenece y el tipo de estructura jerárquica que predominó.

1.- Código de la Organización.

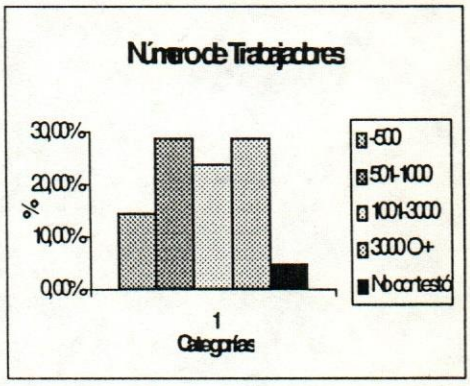
Como se mencionó en la metodología de la investigación, este fue asignado antes de aplicar la entrevista, y en función de la rama de actividad económica de cada empresa. Obteniéndose la siguiente codificación:

RAMA DE ACTIVIDAD	CÓDIGO
Industriales o manufacturas	A
Comerciales	B
Servicios	C

2.- Número de trabajadores.

Para efectos de nuestra investigación, se estableció que para determinar la muestra de estudio, se incluirían empresas grandes que según datos de la OCEI, son aquellas que tienen más de 100 trabajadores (como ya se explicó en la Metodología). Sin embargo, debido a la ausencia de un listado o directorio en cuyo contenido se especificara el número de trabajadores, fue necesario incluir esta pregunta; y una vez obtenida la información pudimos tomar la clasificación del número de trabajadores del estudio realizado por HAY/IESA titulado gestión de Recursos Humanos, año 1994[1]. Según lo anterior se obtuvo los siguientes resultados:

cod	Nº de Trabajadores	Fc	%
2.1	Menos de 500 trabajadores	3	14,29%
2.2	501 a 1.000	6	28,57%
2.3	1.001 a 3.000	5	23,81%
2.4	Más de 3.000	6	28,57%
2.5	No contesto	1	4,76%
	Total	21	100,00%



De las 21 empresas censadas, se puede observar que en la categoría de menos de 500 trabajadores sólo hay 3 empresas que contestaron estar en este

[1] HAY/IESA. Estudio. Gestión de Recursos Humanos en Venezuela. 1994.

rango, lo cual representa el 14,29%; en la categoría de 501 a 1.000 contestaron 6 empresas lo que representa el 28,57%; en la categoría de 1.001 a 3.000, 5 empresas lo que representa el 23,81%; en la categoría de más de 3.000, 6 empresas lo que representa 28,57% y observándose que en una empresa no se obtuvo información que represento 4,76% para un total de 100%.

En promedio se observa que en cada categoría hay 4,2 empresas, lo que indica que el mayor Nº de empresas, afirmaron tener más de 500 trabajadores.

3. Rama de actividad económica

Esta pregunta busca conocer la distribución de la muestra por rama de actividad económica, mencionada en el marco metodológico, donde observamos que se estudiaron 10 empresas industriales el 47,62% 8 empresas de servicios representan el 38,10% y 3 empresas comerciales con un 14,29%.

cod	Rama de actividad económica	Fc	%
3.1	Industriales	10	47,62%
3.2	Comerciales	3	14,29%
3.3.	Servicios	8	38,10%
	Total	21	100,00%

Estos datos sirven de base para la elaboración de algunos cruces de variables significativos que se presentarán como estudio complementario a esta investigación.

4. Tipo de estructura.

Lo que motivo la inclusión de este ítem, radica en el estudio complementario que se va a presentar como anexo a esta investigación. Como podemos observar en el cuadro a continuación, 7 empresas afirmaron tener una estructura matricial, 5 empresas una estructura vertical, 4 empresas una estructura

plana y 3 empresas una estructura funcional; arrojando una relación porcentual de 33,33%, 23,81%, 19,06% y 14,29%, siendo estas las más representativas.

cod	Tipo de Estructura	Fc	%
4.1	Matricial	7	33,33%
4.2	Plana	4	19,05%
4.3	Lineal	0	0,00%
4.4	Funcional	3	14,29%
4.5	Piramidal	1	4,76%
4,6	Combinada	1	4,76%
4,7	Vertical	5	23,81%
	Total	21	100,00%

B. Datos del entrevistado.

En esta parte se tomo en consideración los rasgos personales del entrevistado como son: el cargo que desempeña en la organización, profesión, sexo y edad. Los datos aportados en esta parte serán utilizados para el estudio complementario que será presentado como anexo a esta investigación.

5. Cargo del entrevistado.

De la totalidad de las personas entrevistadas, 5 personas fueron analistas corporativos, que representan un 23,81%; 3 jefes de departamento y 3 coordinadores, representado el 14,29%; 2 jefes de sección, 2 supervisores y 2 gerentes de Recursos Humanos que representan el 9,52%; un gerente general de Recursos Humanos, un asesor de Recursos Humanos, un asesor a la vicepresidencia y un especialista de Recursos Humanos que representan el 4,76% cada uno, como se muestra a continuación:

cod	Cargo del Entrevistado	Fc	%
5.1	Jefe de Sección	2	9,52%
5.2	Jefe de Departamento	3	14,29%
5.3	Supervisor	2	9,52%
5.4	Gerente	2	9,52%
5.5	Gerente General	1	4,76%
5.6	Director	0	0,00%
5.7	Adjunto a Vicepresidencia	0	0,00%
5.8	Coordinador en el área de Recursos Humanos	3	14,29%
5.9	Asesor en el área de Recursos humanos	1	4,76%
5.10	Analista/analista corporativo	5	23,81%
5.11	Asesor a la Vicepresidencia	1	4,76%
5.12	Especialista de Recursos humanos	1	4,76%
	Total	21	100,00%

6. Profesión del entrevistado.

El siguiente ítem, por tratarse de una pregunta abierta tuvo un tratamiento diferente donde: primero se encontró y dio nombre a los patrones generales de respuesta, se listó y por último se codificó cada patrón obteniéndose así las categorías presentadas a continuación:

cod	Profesión del Entrevistado	Fc	%
6.1	Licenciado en Relaciones Industriales	11	52,38%
6.2	Psicólogo	5	23,81%
6.3	Licenciado en Administración de Empresas	1	4,76%
6.4	Licenciado en Estadística	1	4,76%
6.5	T.S.U. Administración de Empresas	2	9,52%
6.6	Licenciado en Música. Mg Desarrollo Organizacional	1	4,76%
	Total	21	100,00%

De las 21 personas encuestadas, 11 resultaron ser licenciados en Relaciones Industriales que representan un 52,38%; 5 Psicólogos que representan el 23,81%; 2 Técnicos Superiores en administración de empresas que representa el 9,52%; un Licenciado en Administración de empresas, un Licenciado en Música y un licenciado en Estadística que representa cada uno el 4,76%.

7. Sexo.

De las 21 personas entrevistadas, 14 resultaron ser mujeres y 7 hombres con una relación porcentual de 66,67% y 33,33% respectivamente; y presentando una razón de 14/7= 2, lo que significa que por cada hombre entrevistado hay dos mujeres.

cod	Sexo	Fc	%
7.1	Femenino	14	66,67%
7.2	Masculino	7	33,33%
	Total	21	100,00%

8. Edad.

En esta pregunta se estableció previamente una escala ordinal debido a la delicadeza de la misma, y para un mejor manejo de los datos; ya que no era de nuestro interés tener conocimiento puntual de la edad de los entrevistados.

En promedio la mayoría de los entrevistados estuvo en el rango 8.1 y 8.2.; es decir, menos de 30 años y entre 31 y 40 años.

cod	Edad	Fc	%
8.1	Menos de 30 años	11	52,38%
8.2	31 - 40	6	28,57%
8.3	41 - 50	4	19,05%
8.4	51 - 60	0	0,00%
	Total	21	100,00%

Parte II. La Subcontratación en su Empresa.

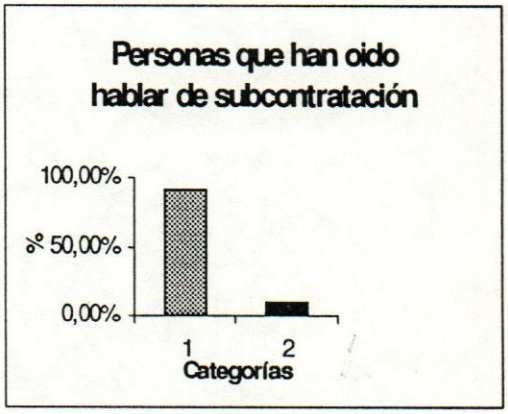
En esta parte se pretendió indagar sobre la información que posee el entrevistado sobre el término de subcontratación, las áreas de la organización que son subcontratadas, los aportes y/o riesgos que este proceso ha traído para la organización, la opinión particular de los entrevistados sobre la subcontratación de las áreas y actividades de Recursos Humanos; y si efectivamente éstas áreas se subcontratan en la organización.

La mayoría de los ítems realizados en esta parte de la entrevista son preguntas abiertas; por lo que fue necesario para su tratamiento ejecutar el mismo procedimiento de identificación y codificación utilizado en la pregunta número seis.

9. Personas que han oído han oído sobre la subcontratación.

En esta pregunta se pretende conocer el nivel de información que tienen las 21 personas entrevistadas en relación al término subcontratación manejado en este estudio.

cod	Categorías	Fc	%
9.1	Si	19	90,48%
9.2	No	2	9,52%
	Total	21	100,00%



Como se puede observar en el cuadro anterior 19 personas afirmaron conocer el término subcontratación representando un 90,48% de la muestra y solo 2 personas indicaron tener confusión o desconocimiento del término; sin embargo cuando se le explico el concepto manejado en este estudio se pudo detectar un exiguo conocimiento del mismo y de alguna manera cierto involucramiento con la subcontratación.

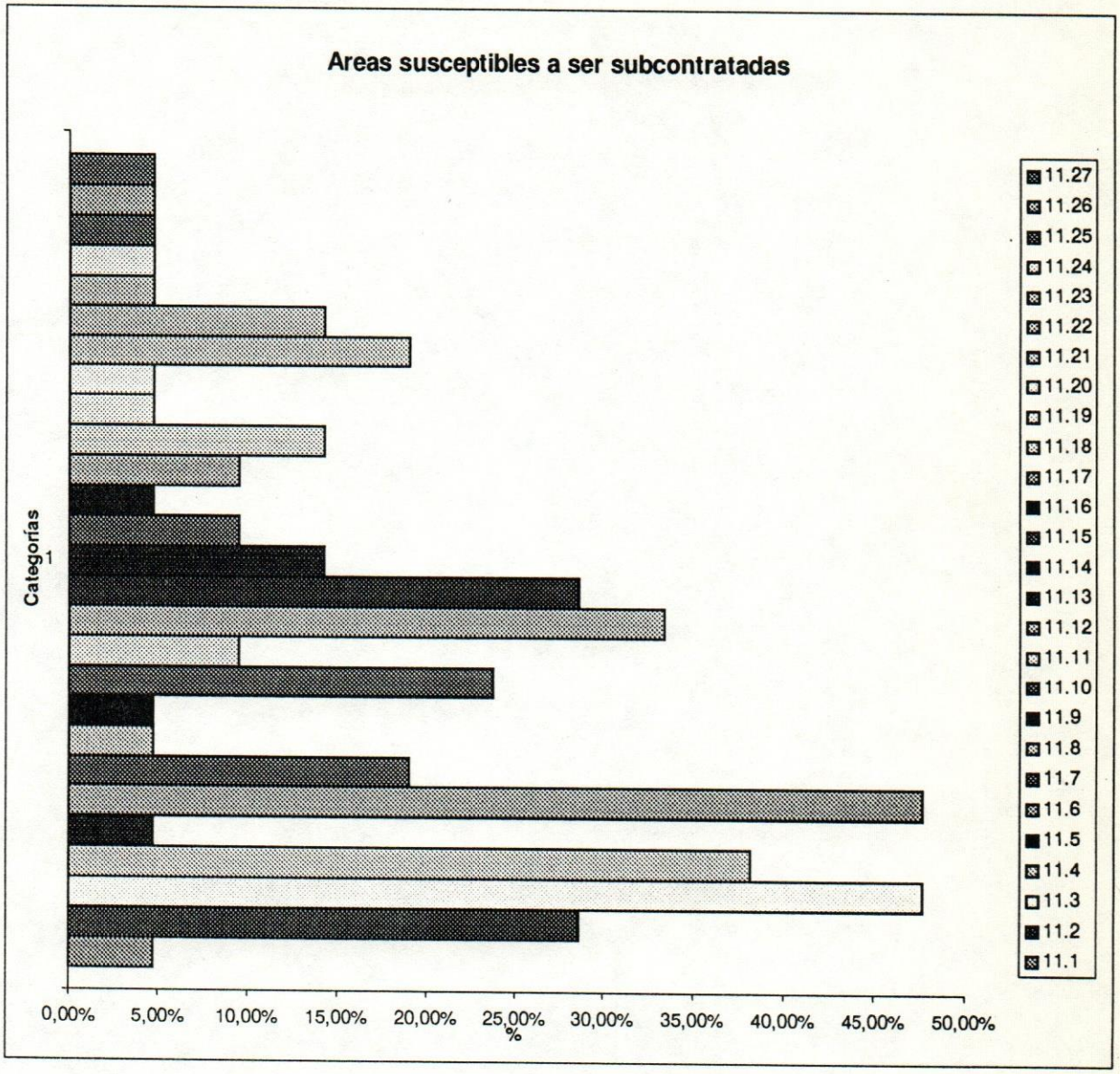
10. Definición de subcontratación para el entrevistado.

Debido a la importancia y grado de generalidad del término subcontratación, se decidió darle un tratamiento diferente reuniendo los conceptos dados por los entrevistados según la rama de actividad económica a la que pertenece el mismo, y el cual presentaremos al concluir este capítulo.

11. Áreas susceptibles a ser subcontratadas.

Las áreas que más tienden a ser subcontratadas dentro de las organizaciones en estudio son: Informática y mantenimiento con 47,62% cada una; Vigilancia con un 38,10%; Auditoría con un 33,33%; Publicidad y mercadeo y Asesoría legal con 28,57% cada una. Pero también se observa dicha tendencia en las áreas de Finanzas y contabilidad, personal técnico especializado, Recursos Humanos, Proyectos y otros con menor importancia.

cod	Áreas susceptibles a ser subcontratadas	Fc	%
11.1	No contestó/Ninguno	1	4,76%
11.2	Publicidad y mercadeo	6	28,57%
11.3	Mantenimiento	10	47,62%
11.4	Vigilancia	8	38,10%
11.5	Servicios de motorizados	1	4,76%
11.6	Informática	10	47,62%
11.7	Recursos Humanos	4	19,05%
11.8	Tesorería	1	4,76%
11.9	Contraloría	1	4,76%
11.10	Finanzas/Contabilidad	5	23,81%
11.11	Servicios generales	2	9,52%
11.12	Auditoría	7	33,33%
11.13	Asesoría legal	6	28,57%
11.14	Distribución de productos	3	14,29%
11.15	Ingeniería de proyectos	2	9,52%
11.16	Construcción de plantas	1	4,76%
11.17	Seguridad Industrial	2	9,52%
11.18	Cargos administrativos	3	14,29%
11.19	Servicios médicos	1	4,76%
11.20	Reclutamiento y selección de altos ejecutivos	1	4,76%
11.21	Personal especializado/Área técnica	4	19,05%
11.22	Transporte	3	14,29%
11.23	Clima organizacional	1	4,76%
11.24	Satisfacción al cliente	1	4,76%
11.25	Bienestar social	1	4,76%
11.26	Ordenes de entrada	1	4,76%
11.27	Comedor	1	4,76%



12. Aportes y riesgos de la subcontratación en esas áreas.

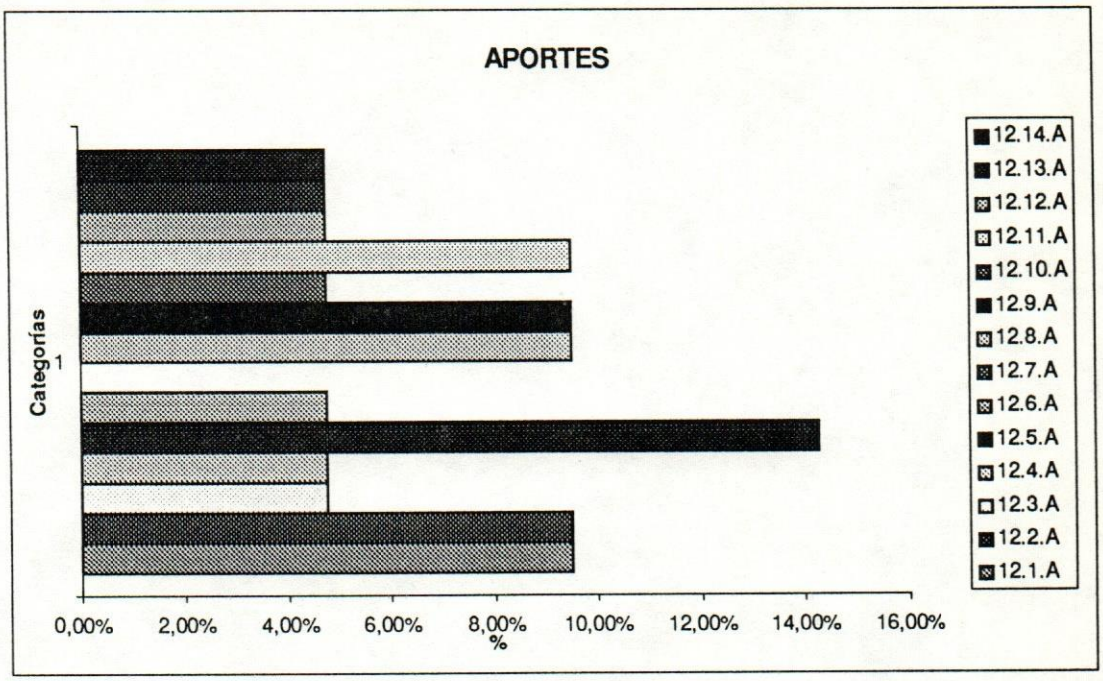
Este ítem debido a su naturaleza, fue dividido en dos partes según la codificación; una parte (A) referida a los aportes y la otra (B) a los riesgo. En la primera parte se observo que el aporte más significativo de la subcontratación es el relacionado con los costos relativamente menores que proporciona la misma, (52,38%), y la importancia relativa de las demás categorías están muy por debajo de esta.

En el cuadro que se presenta a continuación se puede identificar que el 23,81% de los entrevistados respondió que no existe riesgo ante la decisión de subcontratación; el 19,05% no contesto a está parte de la pregunta; así como también se puede observar que el riesgo principal es que se puede perder la pista de la actividad que se subcontrate con un 14,29% de respuestas a favor.

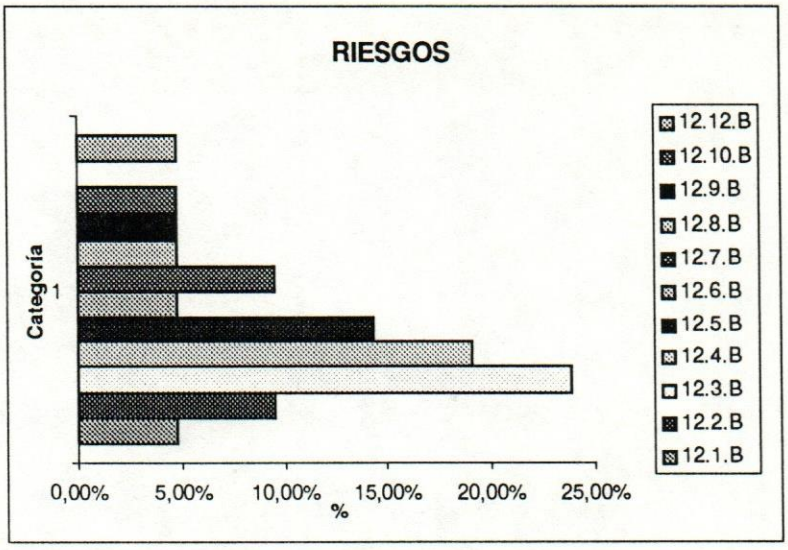
cod	APORTES	Fc	%
12.1.A	Menores costos en tiempo y dinero	11	52,38%
12.2.A	Desligarse de actividades no tan prioritarias	2	9,52%
12.3.A	Focalizarce en el negocio para trabajar en lo que es propio	2	9,52%
12.4.A	Obliga a la competencia a ser más eficiente	1	4,76%
12.5.A	Menor responsabilidad jurídica	1	4,76%
12.6.A	Contar con el personal capacitado a menor tiempo	3	14,29%
12.7.A	No se gasta en adiestramiento	1	4,76%
12.8.A	Brinda servicios de mejor calidad	0	0,00%
12.9.A	Mayor fluidez de la producción en áreas que no son parte vital...	2	9,52%
12.10.A	Eliminar procesos de la organización, exceso de mano de obra...	2	9,52%
12.11.A	Se puede cambiar al proveedor por otro cuando no es satisfactorio...	1	4,76%
12.12.A	No contesto	2	9,52%
12.13.A	Se tiene lo más novedoso en todas las áreas.	1	4,76%
12.14.A	No todas las personas en una organización son excelentes...	1	4,76%
12.15.A	Los riesgos pueden convertirse en beneficios, dependiendo...	1	4,76%

En el cuadro que se presenta a continuación se puede identificar que el 23,81% de los entrevistados respondió que no existe riesgo ante la decisión de subcontratación; el 19,05% no contesto a está parte de la pregunta; así como también se puede observar que el riesgo principal es que se puede perder la pista de la actividad que se subcontrate con un 14,29% de respuestas a favor.

cod	APORTES	Fc	%
12.1.A	Menores costos en tiempo y dinero	11	52,38%
12.2.A	Desligarse de actividades no tan prioritarias	2	9,52%
12.3.A	Focalizarce en el negocio para trabajar en lo que es propio	2	9,52%
12.4.A	Obliga a la competencia a ser más eficiente	1	4,76%
12.5.A	Menor responsabilidad jurídica	1	4,76%
12.6.A	Contar con el personal capacitado a menor tiempo	3	14,29%
12.7.A	No se gasta en adiestramiento	1	4,76%
12.8.A	Brinda servicios de mejor calidad	0	0,00%
12.9.A	Mayor fluidez de la producción en áreas que no son parte vital...	2	9,52%
12.10.A	Eliminar procesos de la organización, exceso de mano de obra...	2	9,52%
12.11.A	Se puede cambiar al proveedor por otro cuando no es satisfactorio...	1	4,76%
12.12.A	No contesto	2	9,52%
12.13.A	Se tiene lo más novedoso en todas las áreas.	1	4,76%
12.14.A	No todas las personas en una organización son excelentes...	1	4,76%
12.15.A	Los riesgos pueden convertirse en beneficios, dependiendo...	1	4,76%



cod	RIESGOS	Fc	%
12.1.B	Puede haber vicios de las subcontratistas al no haber registros...	1	4,76%
12.2.B	Que se contrate la misma subcontratista y se pierda la calidad del trabajo...	2	9,52%
12.3.B	Ninguno	5	23,81%
12.4.B	No contestó	4	19,05%
12.5.B	Se puede perder la pista de la actividad que se subcontrata	3	14,29%
12.6.B	Problemas laborales	1	4,76%
12.7.B	Retraso en los proceso/producción	2	9,52%
12.8.B	Fuga de información	1	4,76%
12.9.B	Que no se le de un adecuado mantenimiento a los procesos	1	4,76%
12.10.B	Robo de productos	1	4,76%
12.11.B	No hay garantía de que se realice bien el trabajo	0	0,00%
12.12.B	Es difícil lograr que los subcontratistas se identifiquen con los valores...	1	4,76%



13. Subcontratación de la áreas de Recursos Humanos.

Se puede constatar, que la mayoría, el 90,48% de los entrevistados afirmaron estar de acuerdo con la subcontratación de las áreas o actividades de Recursos Humanos; en contraposición de un 9,52% que respondió no estar de acuerdo.

cod	Categorias	Fc	%
13.1	Si	19	90,48%
13.2	No	2	9,52%
	Total	21	100,00%

13.3 Razones por las que se pueden o no subcontratar las áreas o actividades de recurso humanos.

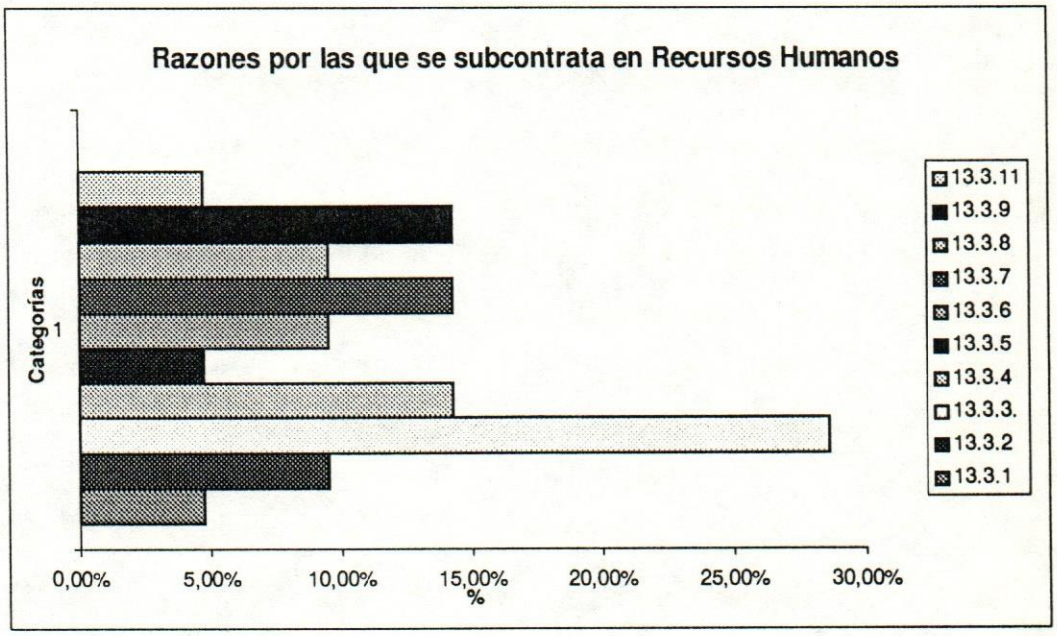
De ese 90,48% de entrevistados que manifestaron estar de acuerdo de las áreas o actividades de Recursos Humanos, se puede observar que el 28,57% respondió que una de las razones imperantes es lo más económico que resulta para la empresa. Entre otras razones encontramos que las personas encuestadas respondieron que se trata de un proceso que lleva tiempo y dedicación, y la función

de Recursos Humanos se hace más efectiva si existen empresas especializadas que realizan esta actividad, con un 14,29% cada una y el mismo porcentaje de personas que no respondió.

Entre las personas que no estuvieron de acuerdo con la subcontratación de las áreas de Recursos Humanos, uno manifestó el hecho de la confiabilidad de la información que maneja dicha función; y la otra manifestó su preferencia por tener gente que forme parte de la empresa, más que tener gente externa o contratada llevando a cabo las actividades externamente lo que representa el 4,76%.

Razones por las que se subcontrata en Recursos Humanos

cod	SI	Fc	%
13.3.1	Una estructura de RH. grande implica altos costos	1	4,76%
13.3.2	RH no es parte de la función clave del negocio	2	9,52%
13.3.3	Resulta más económico para la empresa	6	28,57%
13.3.4	Es un proceso que lleva tiempo y dedicación	3	14,29%
13.3.5	RH se debe dedicar más a la estrategia que a lo operativo	1	4,76%
13.3.6	Es factible siempre que no se delegue la responsabilidad y el control	2	9,52%
13.3.7	La función de RH se hace más efectiva si hay empresas...	3	14,29%
13.3.8	No hay propiamente una unidad de recursos humanos	2	9,52%
13.3.9	No contestó	3	14,29%
13.3.10	Se subcontrata en función de la producción	0	0,00%
13.3.11	Se puede mantener la confidencialidad	1	4,76%
13.3.12	En otras áreas ha sido efectivo por eso se ha copiado	0	0,00%
	NO	Fc	%
13.3.13	RH maneja material confidencial	1	4,76%
13.3.14	Es preferible tener gente que forme parte de la empresa...	1	4,76%



14. Empresas que efectivamente subcontratan las áreas de Recursos Humanos.

Como se puede observar el 100% de las personas entrevistadas afirmaron llevar a cabo la subcontratación en al menos una de las áreas o actividades de Recursos Humanos.

cod	Empresas que subcontratan en RH	Fc	%
14.1	Si	21	100,00%
14.2.	No	0	0,00%
	Total	21	100,00%

Parte III. Condiciones que inciden en la Subcontratación de Recursos Humanos

Es en esta parte donde pudimos identificar con mayor precisión y adaptabilidad al contexto venezolano las condiciones externas (contextuales), de la organización y del empleado que influyen positivamente en la decisión de subcontratar las áreas o actividades de Recursos Humanos que así lo indicaron.

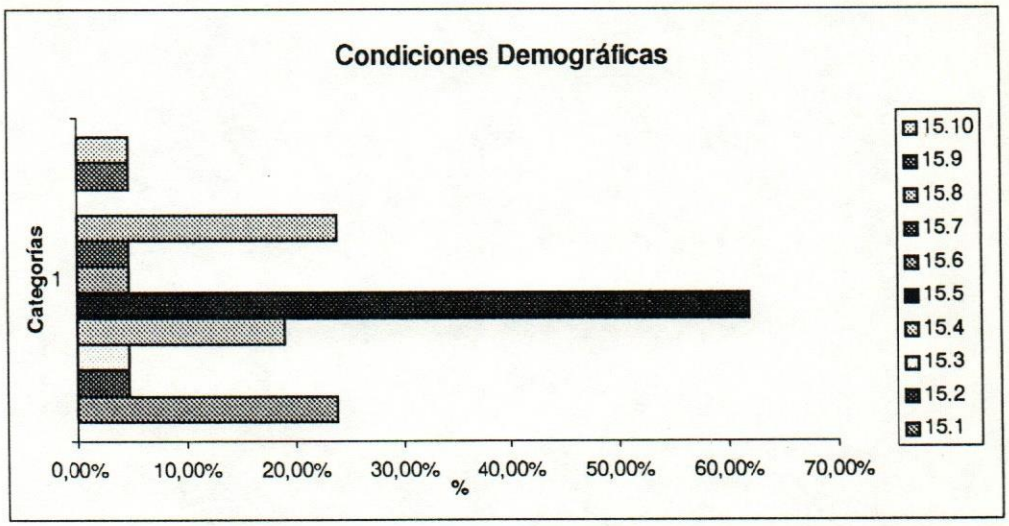
La mayoría de estos ítem presentados contienen categorías de respuestas cerradas, con una categoría abierta a fin de incluir cualquier posible respuesta que no halla sido especificada en la etapa de elaboración del instrumento; asimismo contiene preguntas abiertas, debido a la poca información sobre posibles respuestas a la misma. En este caso y en el de las categorías abiertas, se utilizó el mismo procedimiento de codificación en los casos arriba mencionados.

III. A condiciones externas

15. Condiciones demográficas que influyen en la subcontratación de recursos humanos.

En relación a las condiciones demográficas que influyen de manera positiva en la decisión de las áreas o actividades de Recursos Humanos destaca, la calidad de la fuerza laboral en cuanto a nivel de educación con un 61,90% de respuestas a favor; siguiendo en importancia la variación en el porcentaje de participación en le mercado laboral venezolano con 23,81%; y un mismo porcentaje de personas que respondieron no identificar la situación de la empresa con ninguna condición demográfica.

cod	Condiciones Demográficas	Fr	%
15.1	Variación en % de participación de la fuerza de trabajo...	5	23,81%
15.2	Variación de la población en cuanto a edad y sexo	1	4,76%
15.3	Alto % de migración de mano de obra	1	4,76%
15.4	Aumento de la participación de la mujer en la fuerza laboral	4	19,05%
15.5	Calidad de la fuerza laboral en cuanto a nivel de educación	13	61,90%
15.6	Auge de la especificidad de las áreas de acción	1	4,76%
15.7	Reducir tiempo de búsqueda de ciertas posiciones	1	4,76%
15.8	Ninguna	5	23,81%
15.9	Cuando se subcontrata servicios en RH se hace para optimizar		
	los objetivos que se trazan en el año	1	4,76%
15.10	Reducción de personal	1	4,76%

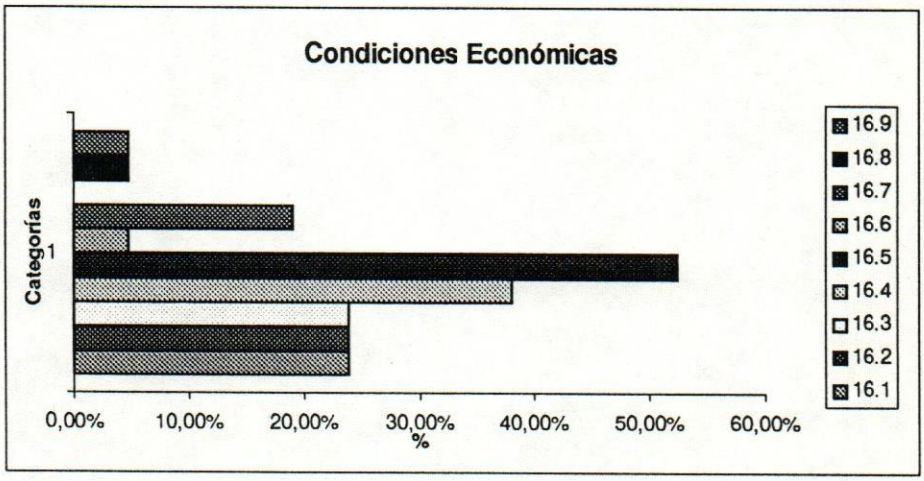


16. Condiciones económicas que influyen en la subcontratación de Recursos Humanos.

En relación a las condiciones económicas que influyen de manera positiva en la decisión de las áreas o actividades de Recursos Humanos destaca las presiones inflacionarias con un 52,38%; la ubicación de la fuerza laboral por especialidad a

nivel nacional con un 38,10%; y entre otras condiciones las relacionadas con el salario mínimo nacional, ocupación y condiciones de desempleo a nivel local con un 23,81% cada una.

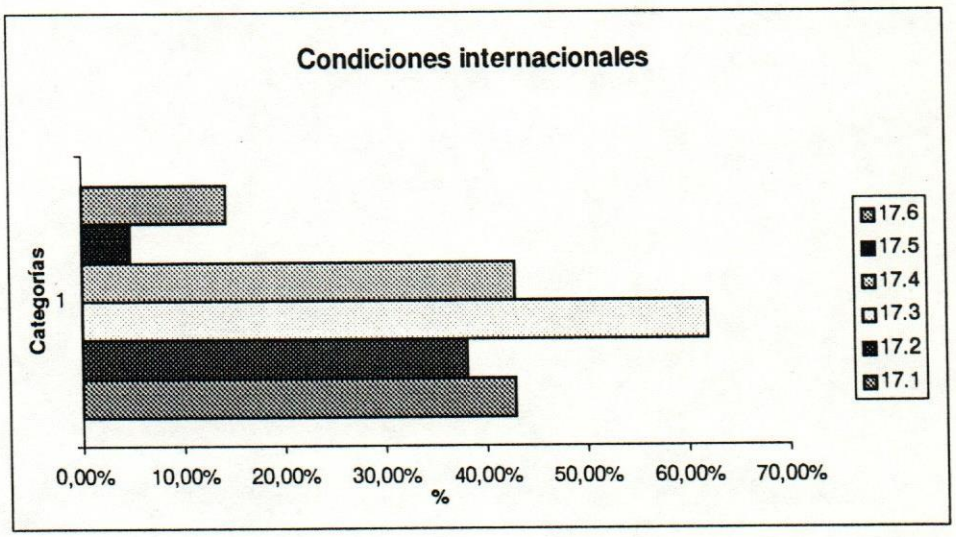
cod	Condiciones Económicas	Fr	%
16.1	Condiciones del mercado laboral referentes al salario mínimo nacional	5	23,81%
16.2	Ocupación	5	23,81%
16.3	Condiciones de desempleo a nivel local	5	23,81%
16.4	Ubicación de la fuerza laboral por especialidad o actividades nivel nacional....	8	38,10%
16.5	Presiones inflacionarias	11	52,38%
16.6	Para lograr eficiencia hay que trabajar en actividades medulares	1	4,76%
16.7	Ninguna	4	19,05%
16.8	Es más fácil entregar a una subcontratista el riesgo de producir		
	actividades que no son propias de la organización	1	4,76%
16.9	Condiciones del mercado laboral en cuanto a beneficios	1	4,76%



17. Condiciones Internacionales que influyen en la subcontratación de Recursos Humanos.

En relación a las condiciones internacionales que influyen de manera positiva en la decisión de las áreas o actividades de Recursos Humanos destaca la globalización de los mercados con 61,90%; alta competencia de los mercados internacionales y tendencia actual de la gerencia a la subcontratación con un 42,86% cada una; la participación de la empresa en los mercados internacionales con un 38,10% entre otras.

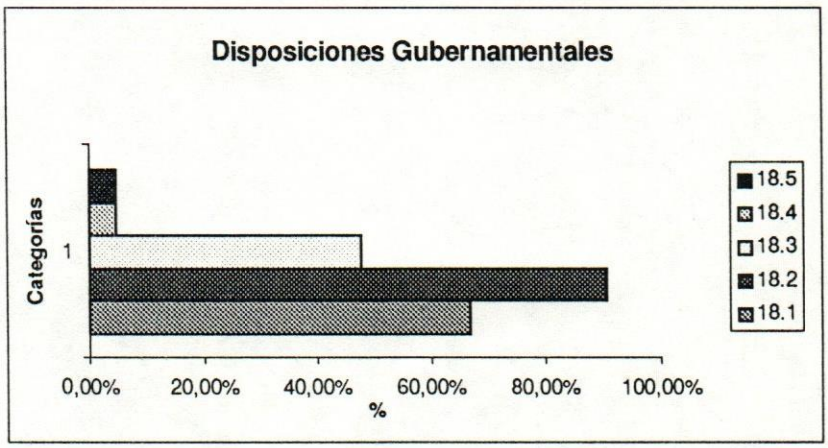
cod	Condiciones Internacionales	Fr	%
17.1	Alta competencia de los mercados internacionales	9	42,86%
17.2	Participación de la empresa en los mercados internacionales	8	38,10%
17.3	Globalización de los mercados	13	61,90%
17.4	Tendencia actual de la gerencia a la subcontratación	9	42,86%
17.5	Por ser un consorcio	1	4,76%
17.6	Ninguna	3	14,29%



18. Disposiciones Gubernamentales que influyen en la subcontratación de Recursos

En relación a las disposiciones gubernamentales, leyes y políticas que influyen de manera positiva en la decisión de las áreas o actividades de Recursos Humanos destaca la legislación laboral como factor que incrementa los costos laborales en la organización con un 90,48%; seguido de la legislación laboral como limitante de la acción de los empresarios con 66,67% y las disposiciones legales impuestas por el Ejecutivo Nacional con un 47,62%.

cod	Disposiciones Gubernamentales	Fr	%
18.1	Legislación laboral como limitante de acción de los empresarios	14	66,67%
18.2	Legislación laboral como factor que incrementa los costos laborales.	19	90,48%
18.3	Disposiciones legales impuestas por el ejecutivo nacional	10	47,62%
18.4	Contrato de concesión	1	4,76%
18.5	No permite tener políticas claras de salario	1	4,76%



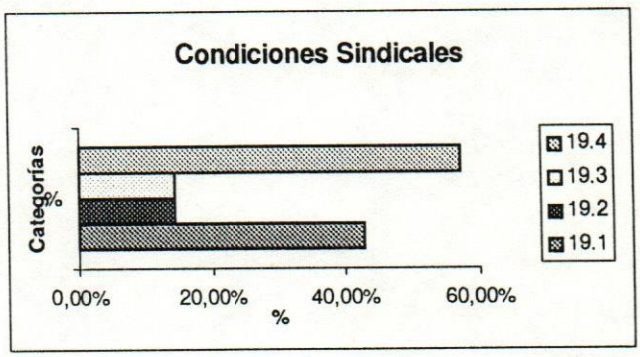
Se puede observar en el cuadro anterior que este ítem tiene mayor número de respuestas en las categorías, lo cual la convierte en una condición determinante a

ser considerada por el empresario cada vez que se toma una decisión estratégica importante.

19. Condiciones sindicales que influyen en la subcontratación de Recursos Humanos.

En relación a las condiciones sindicales que influyen de manera positiva en la decisión de las áreas o actividades de Recursos Humanos destaca que las organizaciones sindicales tienen escasa influencia en la decisión de subcontratación, como lo demuestra el siguiente cuadro, donde el 57,14% de los entrevistados respondió que no existe ninguna influencia; y de los entrevistados que consideraron la influencia de las condiciones sindicales se observa que un 42,86% se pronunció a favor de la presión de los sindicatos como una condición determinante a la hora de subcontratar.

cod	Condiciones Sindicales	Fr	%
19.1	Presión de los sindicatos	9	42,86%
19.2	Tamaño del sindicato	3	14,29%
19.3	Tipo de sindicalización	3	14,29%
19.4	Ninguno	12	57,14%

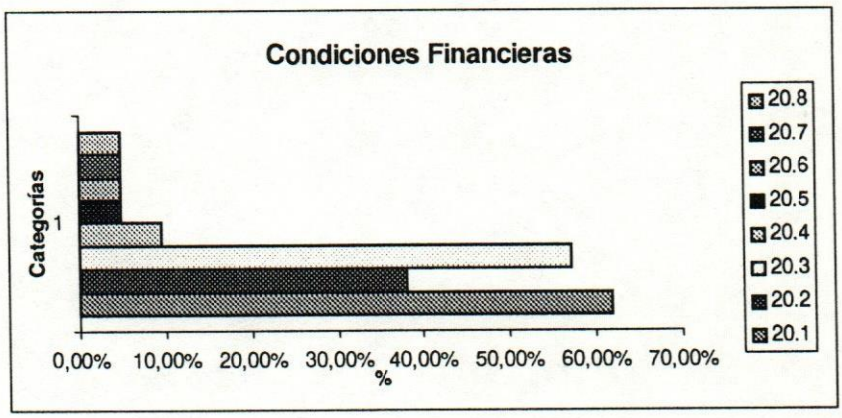


III.B Condiciones de la Organización

20. Condiciones financieras que influyen en la subcontratación de Recursos Humanos.

En relación a las condiciones financieras que influyen de manera positiva en la decisión de las áreas o actividades de Recursos Humanos destaca las disposiciones presupuestarias de la organización para subcontratar como una de las más relevantes con un 61,90%; a ella se le suma los altos costos de algunas áreas o actividades de Recursos Humanos con un 57,14% y capacidad para generar un nivel salarial y compensación satisfactorio con un 38,10%; entre otras.

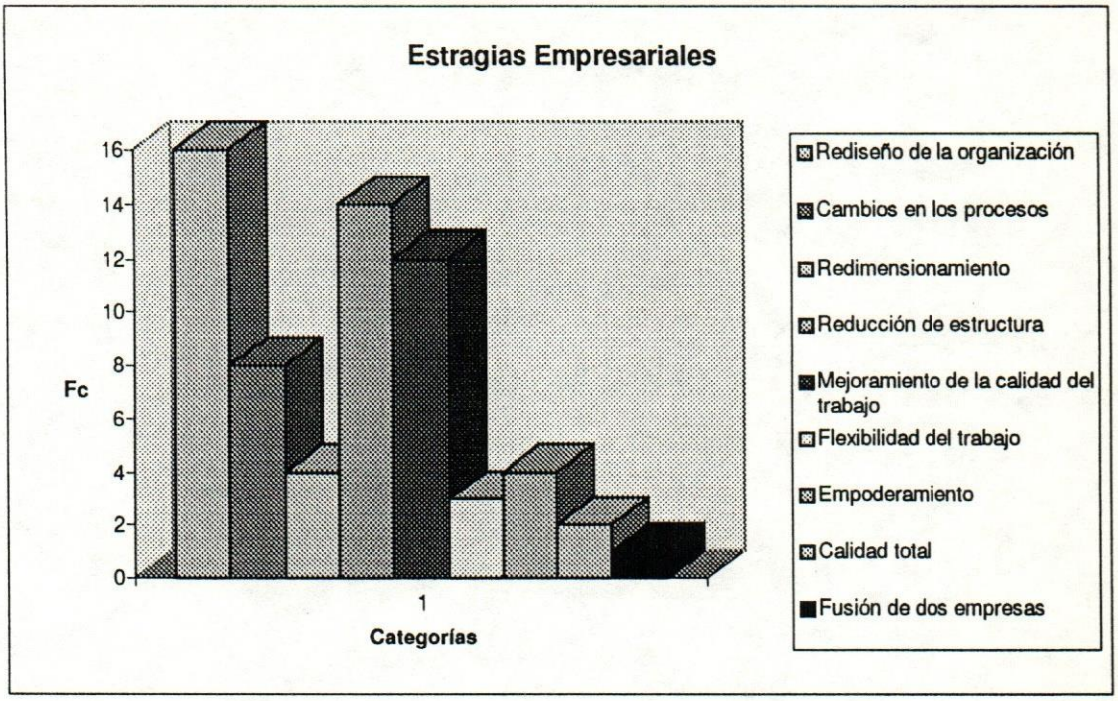
cod	Condiciones Financieras	Fr	%
20.1	Disposiciones presupuestarias de la organizacion. para subcontratar	13	61,90%
20.2	Capacidad para generar un nivel salarial y de compensación satisfactorio	8	38,10%
20.3	Altos costos de algunas áreas o actividades de Recursos Humanos	12	57,14%
20.4	Costos de prestaciones sociales	2	9,52%
20.5	Presupuestos	1	4,76%
20.6	Ninguna	1	4,76%
20.7	Costo y calidad de servicios	1	4,76%
20.8	No se tiene suficiente personal para esa área	1	4,76%



21. Estrategias empresariales que influyen en la subcontratación de Recursos Humanos.

En relación a las estrategias empresariales adoptadas por las organizaciones y relacionadas con la subcontratación destaca el rediseño o reingeniería de la organización con un 76,19%; a ésta categoría le siguen reducción de estructuras con un 66,67%; mejoramiento de la calidad del trabajo con un 57,14%; cambio en los procesos con un 38,10%; y en menor proporción encontramos redimensionamiento, flexibilidad del trabajo, empoderamiento, calidad total y fusión de dos empresas.

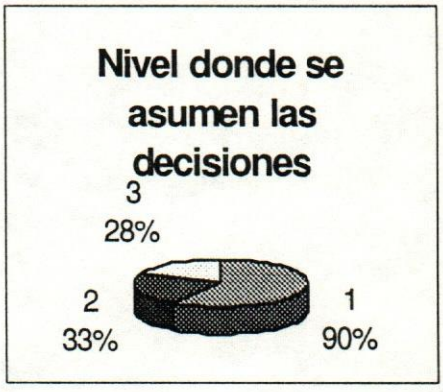
cod	Estrategias Gerenciales	Fr	%
21.1	Rediseño de la organización	16	76,19%
21.2	Cambios en los procesos	8	38,10%
21.3	Redimensionamiento	4	19,05%
21.4	Reducción de estructura	14	66,67%
21.5	Mejoramiento de la calidad del trabajo	12	57,14%
21.6	Flexibilidad del trabajo	3	14,29%
21.7	Empoderamiento	4	19,05%
21.8	Calidad total	2	9,52%
21.9	Fusión de dos empresas	1	4,76%



21.A Nivel donde se asumen estas estrategias.

En relación al nivel donde se asumen las estrategias empresariales antes mencionadas, se observó que un 90,48% de los entrevistados manifestó que las mismas son asumidas a nivel corporativo, y un 33,33% y 28,57% a nivel de unidad y funcional respectivamente.

cod	Nivel	Fr	%
21.A.1	Nivel corporativo	19	90,48%
21.A.2	Nivel de Unidad	7	33,33%
21.A.3	Nivel funcional	6	28,57%



22. Influencia de la tecnología en el proceso de subcontratación de Recursos Humanos.

Con el siguiente ítem se pretende identificar el número de casos en donde la tecnología adoptada por una organización influye a la hora de tomar una decisión de subcontratación.

cod	Influye	Fr	%
22.1	Si	13	61,90%
22.2	No	8	38,10%
	Total	21	100,00%

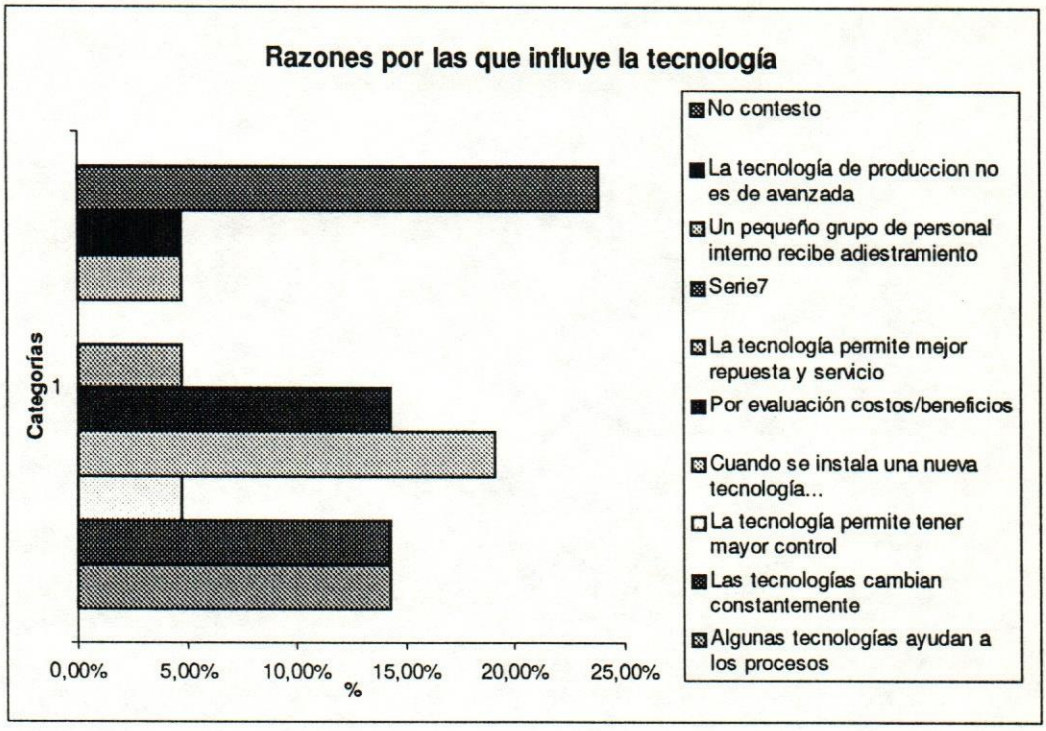
Como se observa en el cuadro de un total de 21 personas entrevistadas, 13 respondieron que la tecnología si influye en la subcontratación representando un 61,90%; y 8 personas respondieron que no hay relación directa entre la tecnología y la subcontratación representando el 38,10%

22.3. Razones por las que influye o no la tecnología.

De ese 61,90% de entrevistados que manifestaron estar de acuerdo con la relación entre tecnología y subcontratación, se puede observar que el 19,05% respondió que una de las razones por las que la tecnología influye es que al instalar una nueva tecnología se debe subcontratar a las empresas que proporcionan el servicio para que impartan el adiestramiento, seguido muy de cerca con un 14,29% que afirma que algunas tecnologías ayudan a agilizar los procesos; que la tecnología cambia constantemente y se busca trabajar con tecnología de avanzada; y por la evaluación costos/beneficios, es decir si resulta más costoso crear una estructura de desarrollo o simplemente subcontratar servicios, entre otras razones.

Entre las personas que respondieron que no consideran haber una relación directa entre la tecnología y la subcontratación, encontramos un 23,81% que no contestó y un 4,76% mencionó que no es de su interés poseer una tecnología de avanzada; y porque cuando se instala una nueva tecnología sólo un pequeño grupo es quien recibe el adiestramiento y se encarga de difundirlo.

	Razones por las que influye o no la tecnología		
cod	**SI**	**Fr**	**%**
22.3.1	Algunas tecnologías ayudan a agilizar los procesos...	3	14,29%
22.3.2	Las tecnologías cambian constantemente y se busca...	3	14,29%
22.3.3	Un mayor avance de tecnología permite tener mayor control...	1	4,76%
22.3.4	Cuando se instala una nueva tecnología se debe...	4	19,05%
22.3.5	Por evaluación costo beneficios...	3	14,29%
22.3.6	Nueva tecnología permite mejor respuesta, mejor servicio...	1	4,76%
cod	**NO**	**Fr**	**%**
22.3.7	Solo un pequeño grupo de personal interno recibe adiestramiento	1	4,76%
22.3.8	La tecnología de producción no es de avanzada...	1	4,76%
22.3.9	No contestó	5	23,81%

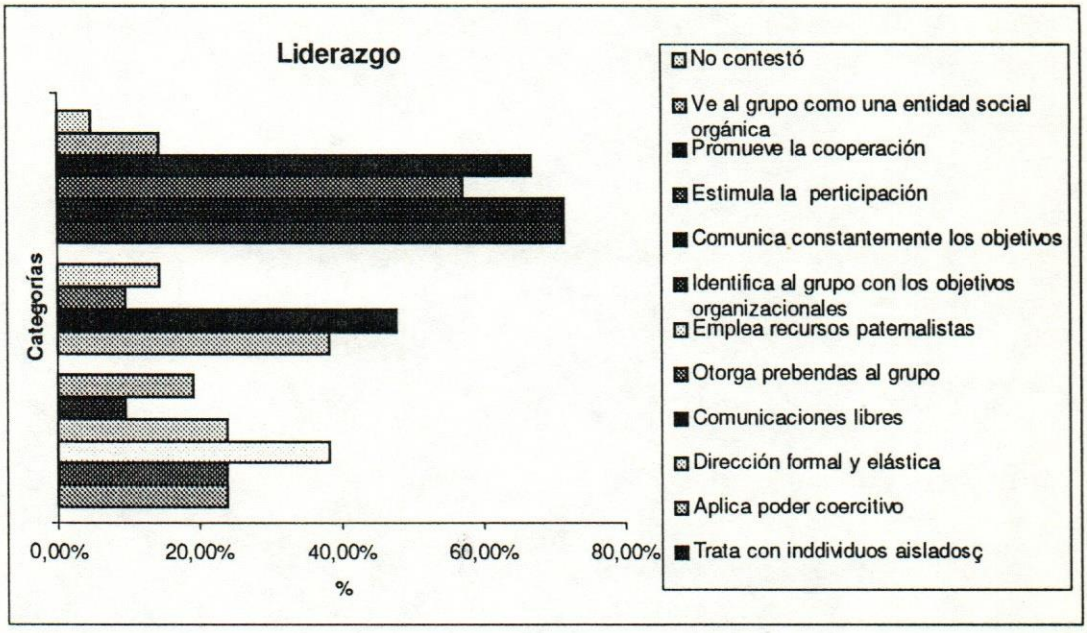


23. Tipo de Liderazgo predominante en la organización.

En relación al tipo de liderazgo predominante en las organizaciones muestreadas se utilizo el siguiente procedimiento: se presentó a los entrevistados una plantilla de respuestas con categorías dispersas intencionalmente de las características de un líder (autocrático, laissez-faire y democrático); paralelamente las investigadoras poseían las categorías precodificadas y organizadas de las características de los líderes, con lo cual se determinó el tipo de líder predominante en la organizaciones; donde el tipo de liderazgo predominante va a depender del número de categorías seleccionadas por los entrevistados.

Los resultados arrojados por la clasificación antes descrita, demuestra que el mayor número de categorías seleccionadas son las correspondiente al liderazgo democrático, le sigue de cerca el liderazgo autocrático y finalmente el líder laissez-faire como se muestra en el cuadro siguiente.

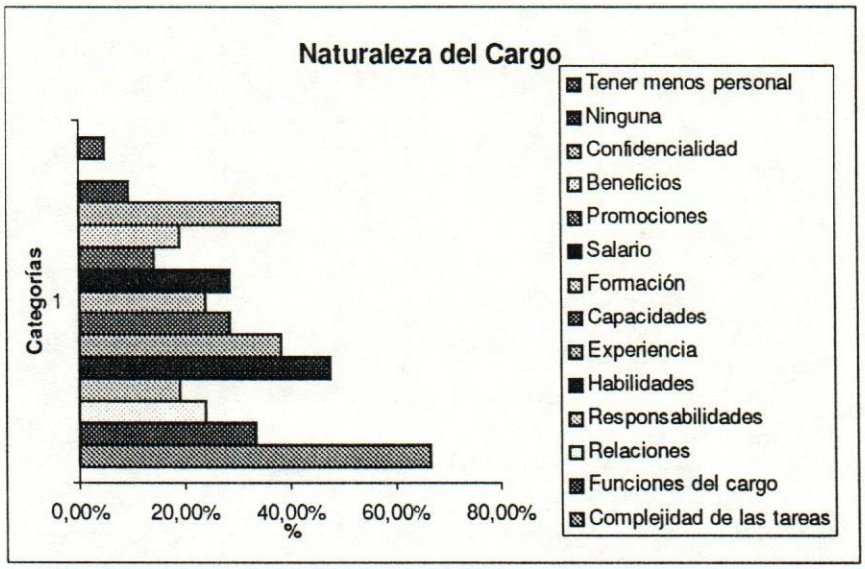
	Tipo de liderazgo		
cod	AUTOCRÁTICO	Fr	%
23.1	Su dirección se basa en el poder formal	5	23,81%
23.2	Su comunicación es vertical	5	23,81%
23.3	Promueve la competitividad en el grupo	8	38,10%
23.4	Estimula la creación de subgrupos	5	23,81%
23.5	Trata con individuos aislados	2	9,52%
23.6	Aplica el poder coercitivo para resolver conflictos	4	19,05%
	LAISSEZ-FAIRE	Fr	%
23.7	Su dirección es informal y elástica	8	38,10%
23.8	Sus comunicaciones son libres	10	47,62%
23.9	Otorga prebendas al grupo	2	9,52%
23.10	Emplea recursos paternalistas	3	14,29%
	DEMOCRÁTICO	Fr	%
23.11	Su dirección se orienta hacia la identificación del grupo con los obj. organizacionales	15	71,43%
23.12	Comunica constantemente los objetivos	15	71,43%
23.13	Estimula la participación	12	57,14%
23.14	Promueve la cooperación en el grupo	14	66,67%
23.15	Ve al grupo como una entidad social orgánica	3	14,29%
23.16	No Contestó	1	4,76%



24. Influencia de la naturaleza del cargo en la decisión de subcontratación de Recursos Humanos.

Con este ítem se pretendía evaluar la relación existente entre la naturaleza del cargo que ejecuta el trabajador y la subcontratación de las actividades de recursos humanos. El cuadro que a continuación presentamos demuestra que el 66,67% de los entrevistados consideró que la complejidad de las tareas es uno de los factores fundamentales a la hora de tomar una decisión de subcontratación, siendo otro factor las habilidades requeridas por el ocupante con un 47,62%; y experiencia, y confidencialidad de la labor con un 38,10% cada una.

cod	Naturaleza del cargo	Fr	%
24.1	Complejidad de las tareas	14	66,67%
24.2	Funciones del cargo	7	33,33%
24.3	Relaciones con otros cargos	5	23,81%
24.4	Responsabilidades	4	19,05%
24.5	Habilidades requeridas por el ocupante	10	47,62%
24.6	Experiencia	8	38,10%
24.7	Capacidades	6	28,57%
24.8	Formación	5	23,81%
24.9	Salario correspondiente al cargo que ocupa	6	28,57%
24.10	Promociones relacionas con el cargo	3	14,29%
24.11	Beneficios correspondientes al cargo que se ejecuta	4	19,05%
24.12	Confidencialidad de la labor que se ejecuta	8	38,10%
24.13	Ninguna	2	9,52%
24.14	Tener menos personal, que el departamento no crezca,		
	crear una política y auditar para no ser operativo	1	4,76%

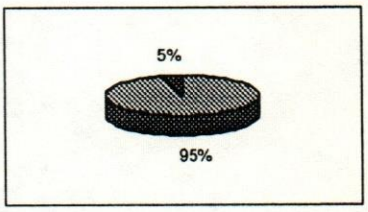


III.C Características de los Empleados.

25. Empresas que realizan evaluación de desempeño.

Se puede constatar que el 95,24% de las personas entrevistadas respondió que en sus organizaciones si se efectúa las evaluaciones de desempeño, y sólo un 4,76% respondió no ejecutar dicha actividad.

cod	Evaluación de Desempeño	Fr	%
25.1	Si	20	95,24%
25.2	No	1	4,76%
	Total	21	100,00%



25.3. Razones por las que se evalúa el desempeño.

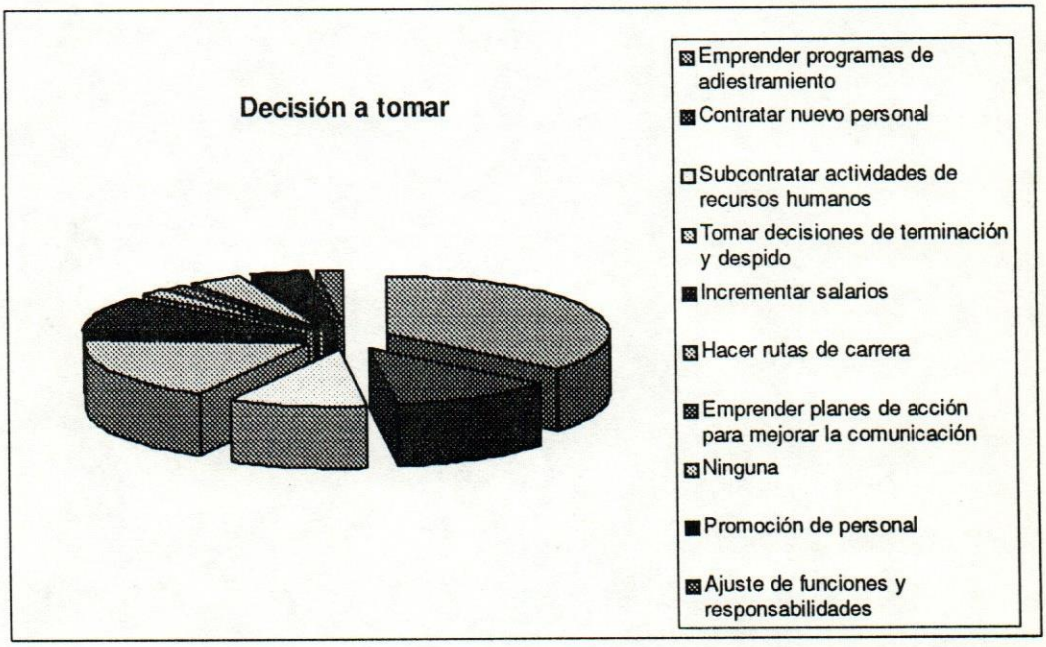
De ese 95,24% que afirmó realizar evaluaciones de desempeño el 80,95% dio como justificación, que la principal motivación para realizar la evaluación de desempeño es la identificación de necesidades de adiestramiento; entre otras razones encontramos la estimación de potencial de los empleados para asumir responsabilidades en ciertas áreas o actividades de trabajo con un 66,67%; tomar decisiones de promoción, motivar a los empleados y ayudarlos a establecer objetivos de carrera con un 61,90% cada una; así como estimar el trabajo de una manera más objetiva con un 47,62%.

cod	Razones por las que se evalúa el desempeño	Fr	%
25.3.1	Estimar el potencial de los empleados para asumir responsabilidades en ciertas áreas		
	o actividades de trabajo	14	66,67%
25.3.2	Tomar decisiones de promoción	13	61,90%
25.3.3	Aconsejar a los empleados	9	42,86%
25.3.4	Motivar a los empleados	13	61,90%
25.3.5	Identificar las necesidades de formación	17	80,95%
25.3.6	Mejorar las relaciones de trabajo entre directivos y trabajadores	6	28,57%
25.3.7	Ayudar a los empleados a establecer los objetivos de carrera	13	61,90%
25.3.8	Estimar el trabajo de manera más objetivo	10	47,62%
25.3.9	Ayudar a la planificación a largo plazo de la subcontratación	7	33,33%
25.3.10	Política de la empresa	1	4,76%
25.3.11	Administrar el salario en base a méritos	4	19,05%
25.3.12	Advertir al trabajador sobre expectativas de trabajo	1	4,76%
25.3.13	Medir grado de compromiso del trabajador con los objetivos de la organización	1	4,76%
25.3.14	Crear cuadros de reemplazo	1	4,76%
25.3.15	Ninguna	1	4,76%
25.3.16	Conocer si la persona realiza bien su trabajo y en que forma puede mejorar	2	9,52%
25.3.17	Programa de desarrollo individual	1	4,76%
25.3.18	Planificación estratégica de la empresa	1	4,76%

26. Decisión a tomar una vez realizada la evaluación de desempeño.

Como las características de los trabajadores, influyen en el éxito o fracaso de las decisiones de la Dirección de Recursos Humanos, como complemento a la pregunta sobre evaluación de desempeño, se decidió incluir un ítem sobre el tipo de decisión que se toma una vez realizado dicho proceso. Como se puede ver la decisión que se toma con mayor preponderancia es la relacionada con emprender programas de adiestramiento con un 85,71%; y observándose una escasa relación de las áreas y actividades de Recursos Humanos con el proceso de evaluación de desempeño, que arrojó un 23,81%.

cod	Decisión a tomar...	Fr	%
26.1	Emprender programas de adiestramiento	18	85,71%
26.2	Contratar nuevo personal	6	28,57%
26.3	Subcontratar actividades de recursos humanos	5	23,81%
26.4	Tomar decisiones de terminación y despido	9	42,86%
26.5	Incrementar salarios	5	23,81%
26.6	Hacer rutas de carrera	1	4,76%
26.7	Emprender planes de acción para mejorar la comunicación	1	4,76%
26.8	Ninguna	2	9,52%
26.9	Promoción de personal	2	9,52%
26.10	Ajuste de funciones y responsabilidades	1	4,76%



PARTE IV. Planificación de los Recursos Humanos como apoyo a la Decisión de Subcontratación.

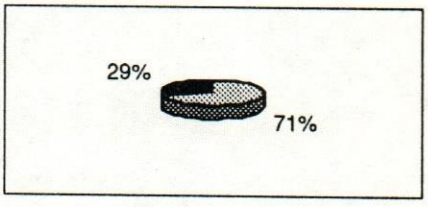
En esta parte se pretendió conocer la relación existente entre la planificación de las decisiones a tomar en las áreas de Recursos Humanos y la subcontratación. Debido a que la decisión de Subcontratación se toma en función de la información que se obtuvo en la estimación de las condiciones, la planificación debería apoyar esas decisiones como lo indica el modelo utilizado en esta investigación.

Se incluyeron preguntas abiertas y cerradas referentes al proceso de planificación y la relación que existe entre este y la subcontratación. Debido a la importancia y dificultad de generalización del proceso de planificación propio de cada empresa se realizará un análisis más profundo acerca del mismo posteriormente (pregunta 28).

27. Empresas que planifican las decisiones de Recursos Humanos.

Como se puede apreciar en el siguiente cuadro, en la mayoría de las empresas se lleva a cabo el proceso de planificación representado por un 71,43% y el otro 28,57% que respondió no realizar dicho proceso.

cod	Planifican los RH	Fr	%
27.1	Si	15	71,43%
27.2	No	6	28,57%
	Total	21	100,00%



28. Explicación del proceso de planificación de cada empresa de la muestra.

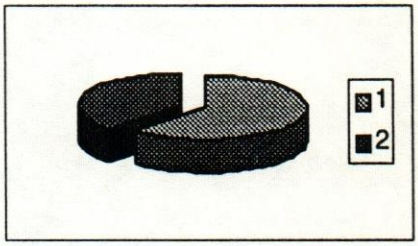
En este item se siguió con el mismo procedimiento establecido en la pregunta número 10, ya que debido a la generalidad del planteamiento resultó muy

difícil su codificación, para ello se procedió a extraer algunas expresiones claves, que le dan coherencia a las respuestas de los entrevistados con el proceso de planificación que utilizamos en esta investigación.

29. Empresas que subcontratan en función de la planificación.

De las empresas que respondieron si llevar a cabo el proceso de planificación, el 61,90% de las personas encuestadas afirmaron si encontrar relación entre dicho proceso; y un 38,10% afirmó no encontrar dicha relación.

cod	Subcontratan en función de la planificación	Fr	%
29.1	Si	13	61,90%
29.2	No	8	38,10%
	Total	21	100,00%



29.3. Razones por las que el proceso de planificación influye en la decisión de subcontratación.

Del 61,90 % de las personas que respondieron que la subcontratación se encuentra relacionada directamente con el proceso de planificación de Recursos Humanos, se obtuvo que un 38,10% no contestó al planteamiento, y un 28,57% expuso que del proceso de planificación surge la creación de una estructura diferente, que debe ser congruente con la subcontratación, Un 9,52% respondió que, por tratarse de una decisión riesgosa, donde puede haber costos y/ ahorros, la misma tendrá que estar relacionada con el proceso de planificación.

cod	Razones por las que la planificación influye	Fr	%
29.3.1	Del proceso de planificación surge la creación de nuevas...	6	28,57%
29.3.2	Implica una decisión riesgosa donde puede haber gasto o ahorro...	2	9,52%
29.3.3	Se debe evaluar las prioridades, recursos y tiempo...	1	4,76%
29.3.4	Cuando hay un pico en la producción se piensa en subcontratar	1	4,76%
29.3.5	RH quiere ser más estratégico que operativo, toma de decisiones	1	4,76%
29.3.6	No contestó	8	38,10%
29.3.7	Un proceso de planificación anticipado debe reducir contingencias	1	4,76%

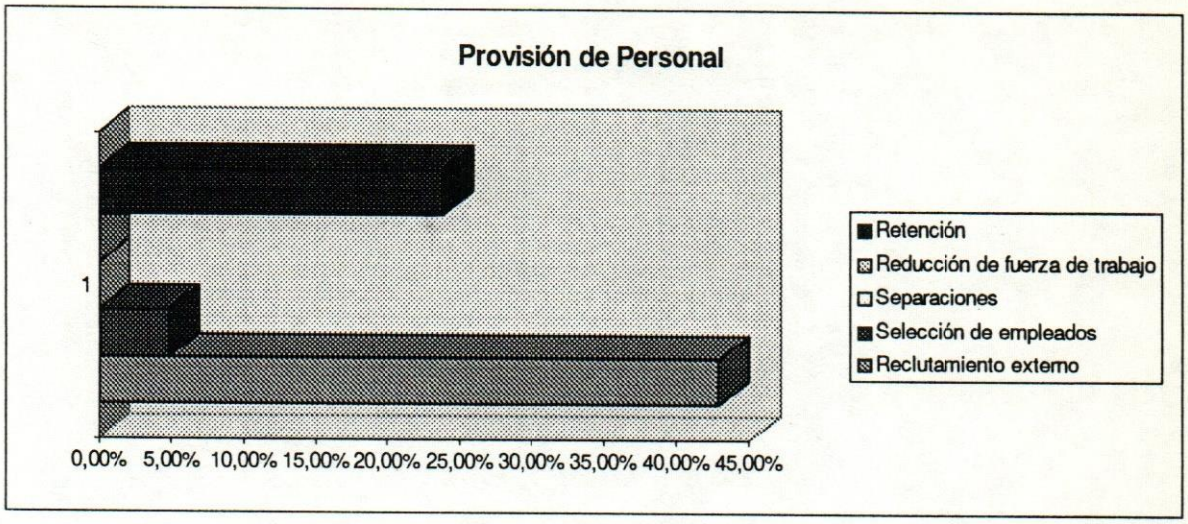
PARTE V. Elección de las Actividades de Recursos Humanos.

En esta parte, se pretendió conocer cuales actividades de recursos humanos son subcontratadas, agrupadas por áreas según le modelo de Milkovich y Boudreau; así mismo conocer las razones por las cuales estas áreas son adquiridas en el exterior.

30.1 Provisión de personal.

Como se observa en el siguiente cuadro, la mayoría de las personas entrevistadas incluyen el reclutamiento externo como un área de las actividades más subcontratadas, representando el 76,19%; en algunos casos la selección externa de empleados representando un 42,86%; y algunos entrevistados que manifestaron no subcontratar ninguna actividad dentro de esta área representa el 23,81%.

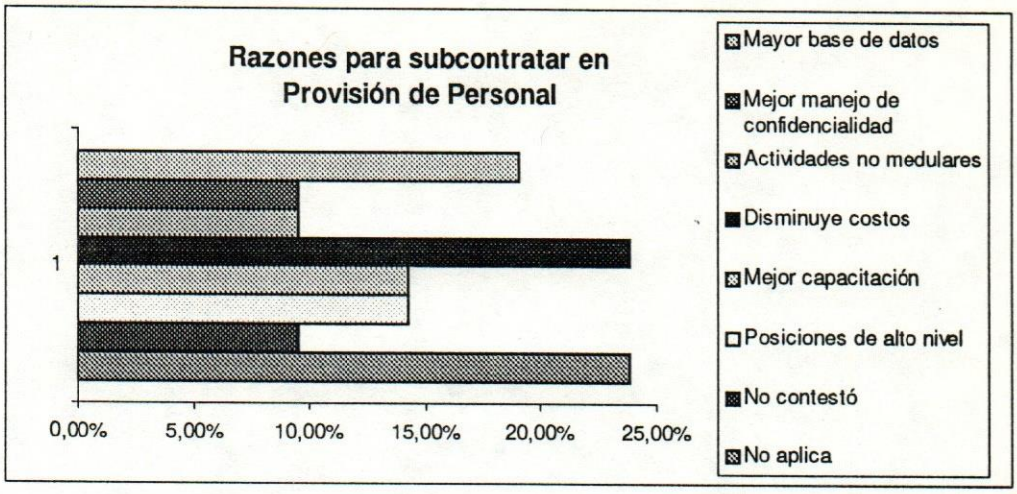
cod	PROVISIÓN DE PERSONAL	Fr	%
30.1.1	Reclutamiento externo	16	76,19%
30.1.2	Selección externa de empleados	9	42,86%
30.1.3	Separaciones del empleado	1	4,76%
30.1.4	Reducción en la fuerza de trabajo	0	0,00%
30.1.5	Retención de la fuerza de trabajo	0	0,00%
30.1.6	Ninguno	5	23,81%



30.1.7 Razones por las que se subcontrata la provisión de personal.

De las personas que afirmaron subcontratar alguna actividad dentro de esta área, destaca el hecho de que la subcontratación disminuye tiempo y dinero representando un 23,81%; y entre otras razones, la subcontratista posee una base de datos más amplia con un 19,05%.

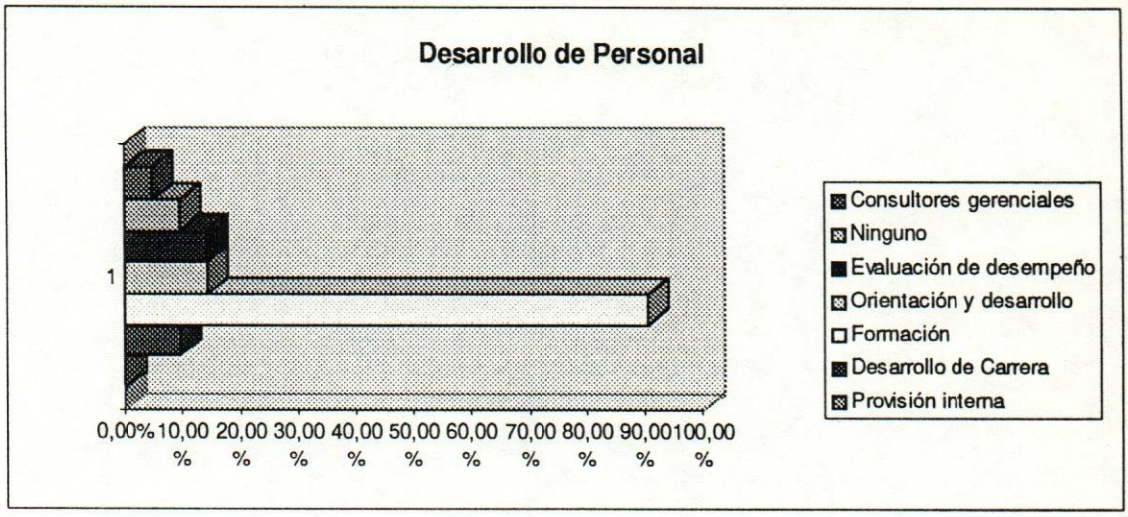
cod	Razones por las que se subcontrata	Fr	%
30.1.7.1	No aplica	5	23,81%
30.1.7.2	No Contestó	2	9,52%
30.1.7.3	Son posiciones de alto nivel acordes con los requerimientos...	3	14,29%
30.1.7.4	Las subcontratistas están mejor orientadas en la captación	3	14,29%
30.1.7.5	Disminuye tiempo y costos	5	23,81%
30.1.7.6	Se subcontrata de bajo nivel cuyas actividades no son medulares	2	9,52%
30.1.7.7	Por la confidencialidad de la información que manejan	2	9,52%
30.1.7.8	La subcontratista posee una base de datos más amplia	4	19,05%



30.2 Desarrollo de personal

Como se observa en el siguiente cuadro respondió, que la actividad que tiende a ser más subcontratada es formación de personal con un abrumador 90,48% y; en algunos casos la orientación y desarrollo, y evaluación de desempeño con un 14,29% cada uno.

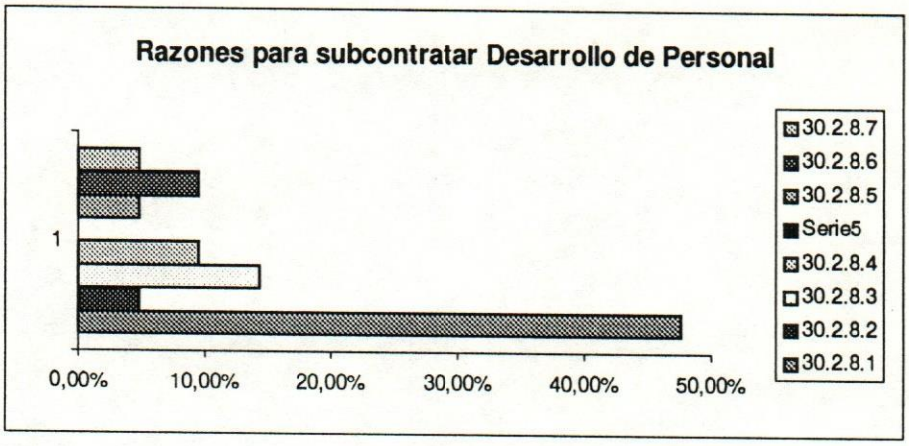
cod	DESARROLLO DE PERSONAL	Fr	%
30.2.1	Provisión interna de personal	0	0,00%
30.2.2	Desarrollo de carrera	2	9,52%
30.2.3	Formación de personal	19	90,48%
30.2.4	Orientación y desarrollo	3	14,29%
30.2.5	Evaluación de desempeño	3	14,29%
30.2.6	Ninguno	2	9,52%
30.2.7	Consultores gerenciales	1	4,76%



30.2.8 Razones por las que se subcontrata desarrollo de personal.

De las personas que afirmaron subcontratar alguna actividad dentro de esta área destacan que la subcontratación se efectúa en actividades muy especializada de entrenamiento como lo indica el 42,62% observado; y por actualización y mejoramiento profesional con un 14,29%.

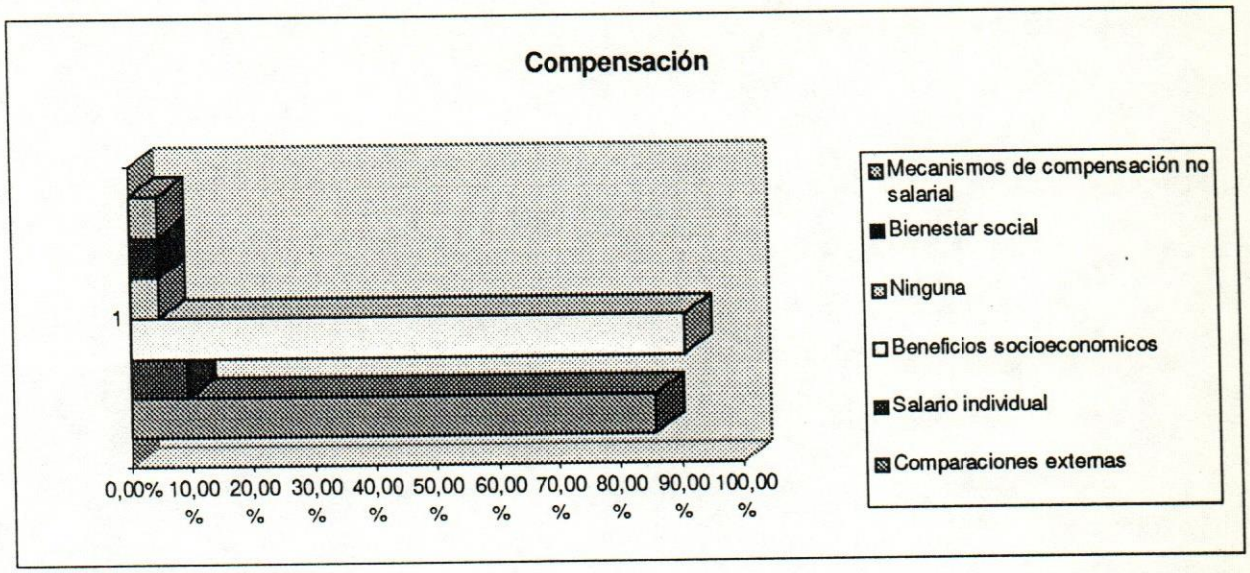
cod	Razones para subcontratar	Fr	%
30.2.8.1	El entrenamiento se realiza outsourcing porque son muy especializadas...	10	47,62%
30.2.8.2	La formación especializada de personal, no se tiene todo el tiempo	1	4,76%
30.2.8.3	Actualización y mejoramiento profesional	3	14,29%
30.2.8.4	No aplica	2	9,52%
30.2.8.5	No contestó	2	9,52%
30.2.8.6	La gente de afuera tiene la visión menos sesgada...	0	0,00%
30.2.8.7	Crear sistemas de evaluación más novedosos...	1	4,76%
30.2.8.8	Es difícil mantener una empresa didáctica en áreas específicas...	2	9,52%
30.2.8.9.	Se escoge el mejor adiestramiento y que se adapte más...	1	4,76%



30.3 Compensación.

Como se observa en el siguiente cuadro, las actividades de compensación más subcontratadas son las relacionadas con los beneficios socio-económicos y las comparaciones internas y externas de sueldos, con 90,48% y 85,71% respectivamente.

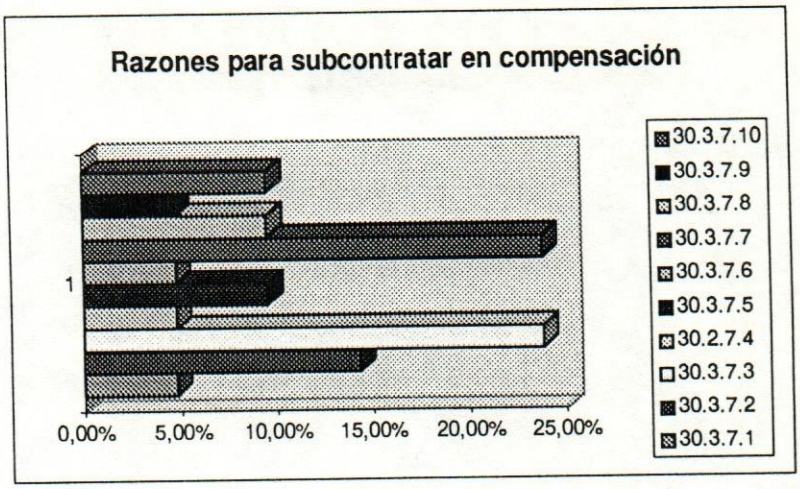
cod	COMPENSACIÓN	Fr	%
30.3.1	Comparaciones internas y externas de sueldos	18	85,71%
30.3.2	Salario individual de los empleados	2	9,52%
30.3.3	Beneficios socioeconómicos	19	90,48%
30.3.4	Ninguna	1	4,76%
30.3.5	Bienestar social	1	4,76%
30.3.6	Mecanismos de compensación no salariales	1	4,76%



30.3.7 Razones por las que se subcontrata compensación.

Entre las razones más destacadas esta la necesidad de la empresa de conocer su posición en el mercado laboral con respecto a sueldos y salarios, en relación a otras empresas con 23,81%; y otra razón porque resulta más económicos y productivos con un 14,29%.

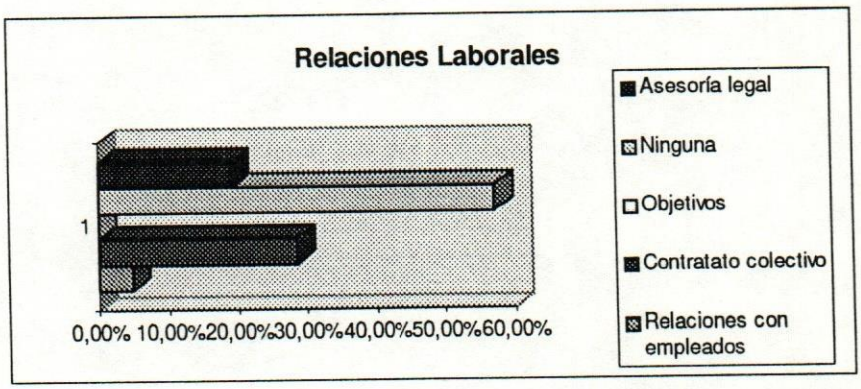
cod	Razones para subcontratar	Fr	%
30.3.7.1	No es parte del negocio	1	4,76%
30.3.7.2	Es más económico y productivo	3	14,29%
30.3.7.3	Para conocer la posición de la empresa en el mercado...	5	23,81%
30.3.7.4	Para retener al personal bueno y capaz...	1	4,76%
30.3.7.5	Trabajo muy rutinario que quita mucho tiempo	2	9,52%
30.3.7.6	No aplica	1	4,76%
30.3.7.7	No contestó	5	23,81%
30.3.7.8	No existe ni personal capacitado ni herramientas	2	9,52%
30.3.7.9	Simplifica el proceso	1	4,76%
30.3.7.10	La subcontratista tiene mayor probabilidad de obtener inf...	2	9,52%



30.4 Relaciones laborales y con los empleados.

Como se puede observar, la mayoría de las personas entrevistadas respondieron no subcontratar ninguna actividad dentro de esta área, representando el 57,14%; sin embargo el 28,57% de las personas entrevistadas respondieron subcontratar la asesoría legal específicamente para el contrato colectivo.

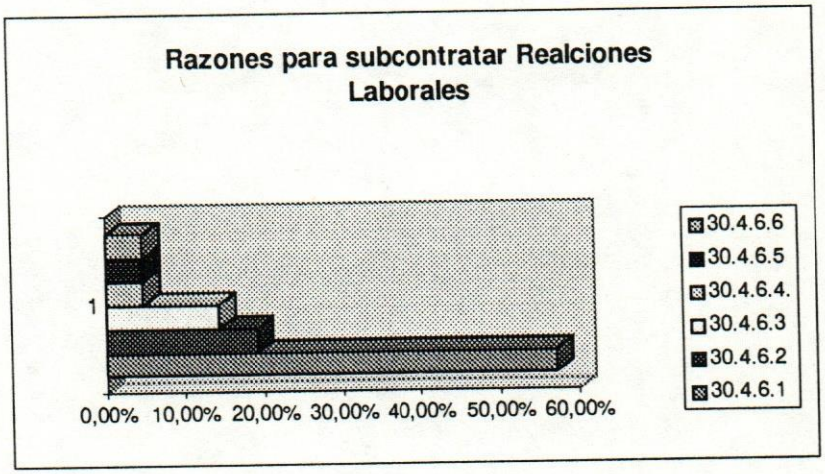
cod	RELACIONES LABORALES	Fr	%
30.4.1	Relaciones con los empleados	1	4,76%
30.4.2	Contrato colectivo	6	28,57%
30.4.3	Objetivos y evaluación de las relaciones laborales	0	0,00%
30.4.4	Ninguna	12	57,14%
30.4.5	Asesoría legal	4	19,05%



30.4.6 Razones para subcontratar Relaciones Laborales y con los Empleados.

La razón más importante para subcontratar en dicha área, fue la existencia de firmas legales más efectivas que las que hay dentro de la propia empresa para resolver los problemas laborales con implicación legal, representando el 14,29%.

cod	Razones para subcontratar	Fr	%
30.4.6.1	No aplica	12	57,14%
30.4.6.2	No contestó	4	19,05%
30.4.6.3	Existe firmas de asesoría legal más efectiva...	3	14,29%
30.4.6.4	La información se maneja de manera más confidencial	1	4,76%
30.4.6..5	Los asesores externos tienen una visión más objetiva...	1	4,76%
30.4.6..6	La negociación colectiva consume mucho tiempo	1	4,76%



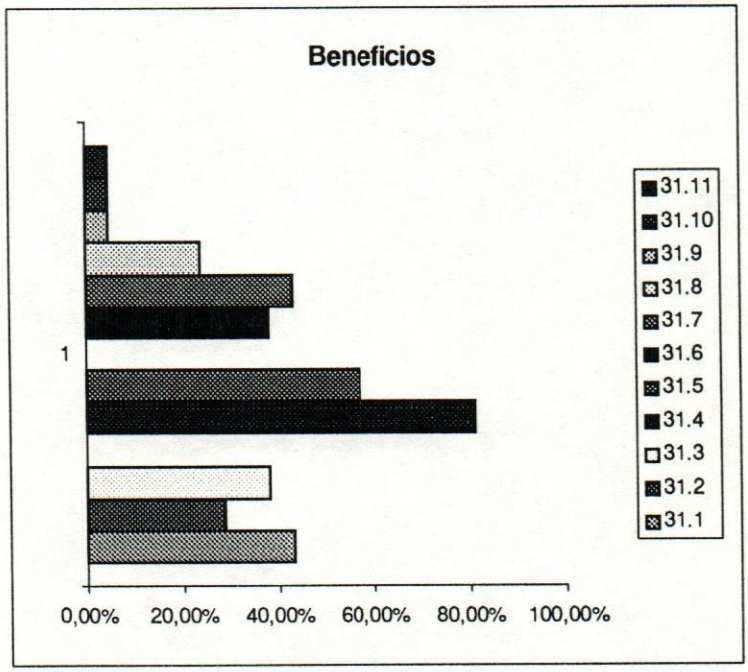
PARTE VI. Evaluación de la Subcontratación de Recursos Humanos

Con esta parte, se pretendió conocer cuales son los beneficios y riesgos que aporta la subcontratación de las áreas de recursos humanos para las empresas en estudio. Al mismo tiempo, evaluar en base a los criterios establecidos por el modelo de Milkovich y Boudreau, las subcontratistas respecto al trabajo que realizan, utilizando para ello una escala de medición que va de excelente a deficiente.

31. Beneficios que aporta la subcontratación de recursos humanos.

Entre los beneficios más destacados, aportados por las empresas subcontratistas, son los más resaltantes la maximización de los rendimientos de los recursos internos al concentrar las inversiones y energías en lo que la empresa sabe hacer mejor, representando el 80,95%; el pleno uso de las innovaciones y aptitudes profesionales especializadas de los proveedores externos que serían costosos y difíciles de copiar internamente representando el 57,14%; así como la concentración de los negocios internos y aprovechamiento de la rapidez de respuesta y capacidad de innovación de las pequeñas empresas con un 42,86% cada una.

cod	Beneficios	Fr	%
31.1	Concentración de negocios internos	9	42,86%
31.2	Flexibilidad de la gerencia	6	28,57%
31.3	Crecimiento de beneficios	8	38,10%
31.4	Maximizar rendimientos de servicios internos al concentrar las inversiones y		
	energía en lo que la empresa sabe hacer mejor	17	80,95%
31.5	Pleno uso de las inversiones, innovaciones y actitudes profesionales		
	especializadas de proveedores, costosos y difíciles de copiar internamente	12	57,14%
31.6	Reduce riesgos, acorta duración de ciclos, disminuye inversiones y crea mejor		
	grado de respuesta a las necesidades de los clientes	8	38,10%
31.7	Aprovecha rapidez de respuesta y capacidad de innovación de pequeñas empresas	9	42,86%
31.8	Dispersa el riesgo entre varios proveedores	5	23,81%
31.9	Permite tener tiempo para hacer otras cosas	1	4,76%
31.10	Coordinar varias actividades a la vez	1	4,76%
31.11	Costo, tiempo, calidad de servicios	1	4,76%

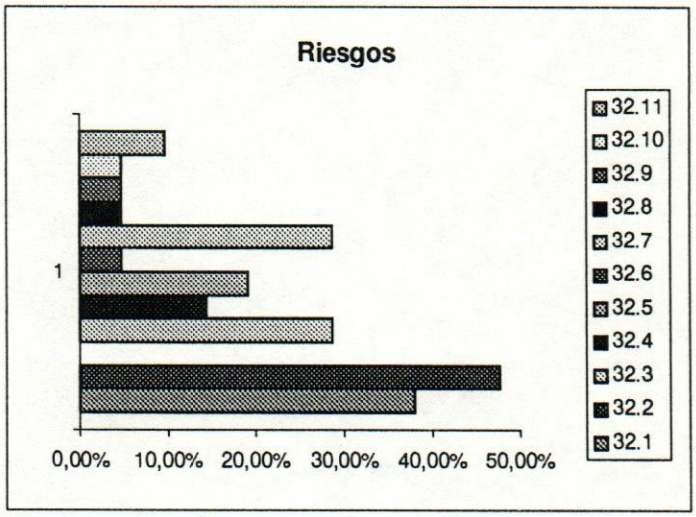


32. Riesgos que acarrea la subcontratación de recursos humanos.

Entre los riesgos más destacados por los entrevistados, a los que se expone la organización con la subcontratación de las actividades de recursos humanos son los más relevantes: la perdida de información confidencial representando un

47,62%, perdida de control de servicios con 38,10%, la erosión de competencia y perdida de experticia en casa o adquisición de destrezas erróneas con un 28,57% y perdida de destrezas transfuncionales, igualmente con un 28,57%.

cod	Riesgos	Fr	%
32.1	Pérdida de control de servicios	8	38,10%
32.2	Pérdida de información confidencial	10	47,62%
32.3	Erosión de competencias y pérdida de experticia en casa o		
	adquisición de destrezas erróneas	6	28,57%
32.4	Tecnología paralizada internamente	3	14,29%
32.5	Cambio organizacional	4	19,05%
32.6	Crecimiento de riesgo de pérdida de valor	1	4,76%
32.7	Pérdida de destrezas transfuncionales	6	28,57%
32.8	Temor a la pérdida de estabilidad en el trabajo	1	4,76%
32.9	Asumir las funciones de las subcontratistas por ineficiencia de la misma	1	4,76%
32.10	Clima organizacional	1	4,76%
32.11	Ninguno	2	9,52%



33. Evaluación de la subcontratación según los criterios establecidos por Milkovich y Boudreau.

Una vez analizado los beneficios y riesgos que aporta la subcontratación a las áreas o actividades de recursos humanos, nos pareció conveniente conocer la opinión de los entrevistados acerca de como es percibido el trabajo que ejecutan las subcontratistas para las empresas de la muestra según los criterios establecidos por las citados autores; y bajo una escala de medición que va de excelente hasta deficiente.

Información que se suministra a la organización.

En relación a la información que suministra la subcontratista a la organización se observa que de los 21 entrevistados, nueve (9) 42,86% lo consideran muy buena; y siete (7) 33,33% buena; es decir en general los resultados tienden a ser muy positivos.

Información que suministra a la org. la subcontratista	Fr	%
1. Excelente	3	14,29%
2. Muy Bueno	9	42,86%
3. Bueno	7	33,33%
4. Indiferente	2	9,52%
5. Regular	0	0,00%
6. Deficiente	0	0,00%
Total	21	100,00%

Satisfacción de la subcontratación con los planificado.

En este punto, más de la mitad del grupo demostró estar satisfecho arrojando un 52,38% en la categoría muy bueno; un 23,81% en la categoría buena.

Satisfacción de la subcontratación con lo planificado	Fr	%
1. Excelente	1	4,76%
2. Muy Bueno	11	52,38%
3. Bueno	5	23,81%
4. Indiferente	3	14,29%
5. Regular	1	4,76%
6. Deficiente	0	0,00%
Total	21	100,00%

Uso de recursos materiales, financieros y humanos.

En relación a los recursos, materiales y humanos se observo que más de la mitad de las personas entrevistadas respondió estar conforme con la eficacia de la subcontratista, arrojando un 42,86% de respuestas de la categoría bueno; 19,05% en las categorías muy bueno y excelente.

Uso de recursos materiales, financieros y humanos	Fr	%
1. Excelente	4	19,05%
2. Muy Bueno	4	19,05%
3. Bueno	9	42,86%
4. Indiferente	3	14,29%
5. Regular	1	4,76%
6. Deficiente	0	0,00%
Total	21	100,00%

Resultados obtenidos en función de la calidad.

En relación a los resultados obtenidos en función a la calidad, observamos que el 38,10% de los entrevistados respondieron que la subcontratistas son muy buenas; 28,57% respondieron que son buenas y por otro lado un 28,57% les pareció indiferente.

Resultados obtenidos en función de la calidad	Fr	%
1. Excelente	1	4,76%
2. Muy Bueno	8	38,10%
3. Bueno	6	28,57%
4. Indiferente	6	28,57%
5. Regular	0	0,00%
6. Deficiente	0	0,00%
Total	21	100,00%

Retorno de la inversión.

En relación al retorno de la inversión la gran mayoría de los entrevistados respondió muy bueno en un 40,86% y un 28,57% bueno. Sin embargo el 19,05% respondieron ser indiferentes a este planteamiento.

Retorno de la inversión	Fr	%
1. Excelente	2	9,52%
2. Muy Bueno	9	42,86%
3. Bueno	6	28,57%
4. Indiferente	4	19,05%
5. Regular	0	0,00%
6. Deficiente	0	0,00%
Total	21	100,00%

Capacidad de respuesta de las subcontratistas.

Ante esta afirmación la mayoría de los entrevistados están satisfecho con la subcontratación, como es demostrado en el cuadro siguiente donde el 42,86% respondió bueno e igualmente muy bueno en la misma proporción.

Capacidad de respuestas de la subcontratistas	Fr	%
1. Excelente	1	4,76%
2. Muy Bueno	9	42,86%
3. Bueno	9	42,86%
4. Indiferente	2	9,52%
5. Regular	0	0,00%
6. Deficiente	0	0,00%
Total	21	100,00%

Proactividad e innovación.

En esta parte, el 42,86% de las respuestas están concentradas en la categoría buena; y la categoría muy buena representa el 23,81% de los entrevistados; y por otro lado un 14,29% respondió ser indiferente.

Proactividad e innovación	Fr	%
1. Excelente	2	9,52%
2. Muy Bueno	5	23,81%
3. Bueno	9	42,86%
4. Indiferente	3	14,29%
5. Regular	2	9,52%
6. Deficiente	0	0,00%
Total	21	100,00%

Eficiencia General

En cuanto a la eficiencia el 42,86% de los entrevistados respondieron que es buena y el 38,10% respondió que es muy buena. Esta categoría reúne los criterios antes evaluados de manera particular por parte de los entrevistados, sobre como han sido los resultados de la subcontratación en las empresas de la muestra

estudiada; lo cual daría término al diagnóstico planteado, recorriendo todas las etapas o fases del modelo seleccionado; y pasando de esta manera a la conclusión de esta parte.

Eficiencia general	Fr	%
1. Excelente	0	0,00%
2. Muy Bueno	8	38,10%
3. Bueno	9	42,86%
4. Indiferente	2	9,52%
5. Regular	2	9,52%
6. Deficiente	0	0,00%
Total	21	100,00%

CONCLUSIONES
Y
RECOMENDACIONES

VII. CONCLUSIONES Y OBSERVACIONES GENERALES

1. CONCLUSIONES

Parte I. Identificación.

A. Datos de la organización.

En función de la clasificación del estudio Hay/Iesa[1] se observo, que la gran mayoría de las personas entrevistadas, respondieron que sus empresas poseen una plantilla de cargos entre 501 y 3.000 empleados.

Se destaca que en la muestra seleccionada, la rama de actividad predominante es el sector industrial, seguido por el sector servicios; y destacándose en las mismas la estructura de tipo matricial[2] con un 33.33%.

B. Datos del entrevistado.

En esta parte se observo que existe una gran diversidad de personas involucradas con la decisión de subcontratación, ya sea ejecutando o asumiendo dicha estrategia, que abarcan diversos niveles jerárquicos dentro de la organización.

Con respecto a la profesión de los entrevistados, se encontró una diversidad de carreras, pero destacándose en mayor proporción a los profesionales del área de Relaciones Industriales (47,62%). Por otro lado la casi totalidad de los entrevistados resultaron ser mujeres (66,67%); y en conjunto (hombres y mujeres) se encuentra ubicados en el rango de edades entre menos de 30 años (52,38%) y entre 31-40 años (28,57%).

[1] HAY/IESA. Estudio sobre la gestión de Recursos Humanos Ob. cit

[2] Este punto ya fue explicado en el marco metodológico de esta investigación.

Parte II. La subcontratación en las empresas.

En cuanto al conocimiento del término subcontratación, la casi totalidad de los encuestados manifestaron tener conocimiento del mismo (90,48%). Se obtuvo una diversidad muy amplia del concepto, por lo que se hizo difícil la codificación y tabulación del mismo; sin embargo fue necesario tomar rasgos que tienen relación directa a través de la definición manejado en este estudio, obteniendo como resultado que la subcontratación para los entrevistados es:

1. Contratar empresas que hagan parte del trabajo que no es función medular del negocio.
2. Un Mecanismo que utiliza la empresa para reducir costos.
3. Un Medio que facilita la parte operativa y proporciona más tiempo para la parte estratégica.
4. Contratar áreas y/o actividades periféricas de los procesos del negocio que resultan costosos.
5. Contratación de mano de obra indirecta, bien sea por obra o temporal.

En lo que se refiere a las áreas susceptibles a ser subcontratadas se observó que la mayoría de las empresas utilizan los servicios de trabajo en régimen de subcontratación en cualquiera de las fases del proceso productivo de la organización; especialmente en aquellas áreas que cumplen una función asesora como son Informática (47,62%), Auditoría (33,33%), Asesoría Legal (28,57%) y Finanzas (23,81%), y en áreas de servicio generales como mantenimiento y vigilancia entre otras.

En cuanto a los beneficios y riesgos, la ventaja principal de la subcontratación es la disminución de costos que proporciona a la organización (52,38%), pudiendo así sus empleados gestionar en aquellas actividades medulares del negocio; disponer de personal especializado en los momentos críticos de la producción (14,29%), no realizar mayores gastos en adiestramiento (4,76&), tener lo mas novedoso y desligarse de actividades periféricas (9,52%), facilitando la posibilidad de obtener una ventaja competitiva frente a sus competidores.

Sin embargo, para los empresarios existen riesgos como son: pérdida de la pista de la actividad que se subcontrata (14,29%); pérdida de la calidad del trabajo y retraso en los procesos (9,52%).[3]

Por otra parte, aunque en todas las empresas de la muestra se lleva a cabo la subcontratación de las áreas y/o actividades de Recursos Humanos (100%), dos entrevistados (9,52%), manifestaron no estar de acuerdo con la misma, debido a que Recursos Humanos, maneja material confidencial y porque prefieren tener personal formando parte de la organización.

Entre las razones por las que se considera viable la subcontratación de las áreas y/o actividades de Recursos Humanos, están involucrados los *costos,* el *tiempo* y la *dedicación* que supone dicha área. Además que las mismas se hacen más efectivas, si hay empresas especializadas que proporcionen un mejor servicio de los que se logra internamente. Esto se hace posible siempre y cuando no se delegue la *responsabilidad* y el *control*; de esta manera se puede obtener una organización más flexible y un dimensionamiento del recurso más óptimo.

Parte III. Condiciones que inciden en la subcontratación de Recursos Humanos en Venezuela

En esta parte, se evaluaron todos los factores que determinaron de una u otra manera la decisión de subcontratación. En todo el mundo, y más específicamente en las organizaciones venezolanas, las decisiones se ven afectadas por condiciones (Externas, de la organización y del empleado),[4] características que obligan a las mismas a abordar nuevos enfoques de Recursos Humanos, y diseñar posibles respuestas a estas presiones; de ahí la necesidad de presentar un resumen detallado sobre las **Condiciones Externas** más significativas.

[3] Se observo que 19,05% no respondió a esta parte de la pregunta; podría ser que no se han evaluado los riesgos, por lo que se puede prestar a múltiples interpretaciones.
[4] Etapas del Modelo de Diagnóstico en el que se basa esta investigación.

Las Condiciones Demográficas que influyen a la hora de tomar una decisión de subcontratación en las empresas venezolanas, están relacionadas con *la calidad de la fuerza laboral en cuanto al nivel de educación* (61,90%) y *variación del porcentaje de la fuerza de trabajo* (23,81%), como condiciones más relevantes.

En relación a las Condiciones Económicas, Venezuela por tener una economía con alto porcentaje de cambio de los precios (inflación variable), observamos como *las presiones inflacionarias* juegan un papel preponderante (positivamente), a la hora de tomar decisiones de subcontratación (52,39%); asimismo puede mencionarse *la ubicación de la fuerza laboral por especialidad o actividades a nivel nacional* (23,81%), *las condiciones del mercado referentes al salario mínimo nacional* (23,81%), la *ocupación* (es decir la forma como son establecidos los parámetros de formación y educación) (23,81%) y *las condiciones de desempleo a nivel local* (23,81%).

La *globalización* de los mercados (61,90%), también es un factor importante a ser tomado a ser consideración, este concepto involucra otros aspectos como *la participación en los mercados internacionales* (38,10%) y la *alta competencia* (42,86%) presente en los mismos. Toda empresa que quiera mantenerse en el mercado internacional debe ser más competitiva por lo que deberán revisar su esquema tradicional de negocio y dar paso a formas de organización más flexible como es la subcontratación.

De acuerdo a los resultados obtenidos, en el aspecto legal, Venezuela por ser un país donde las leyes laborales regulan la mayor parte de los aspectos de la relación de trabajo y asume posturas proteccionistas hacia los trabajadores; encontramos que todas aquellas leyes, políticas y disposiciones gubernamentales, juegan un rol fundamental en la toma de decisión de la subcontratación; siendo la *legislación laboral como el elemento más señalado que presiona el incremento de los costos laborales en la organización*, la de mayor peso, como lo demuestra un 90,48% de respuestas a favor; siguiéndole en importancia la *legislación laboral como limitante de la acción de los empresarios* (66,67%) y las *disposiciones legales impuestas por el ejecutivo nacional* (47,62%).

Por otra parte, se observo que las *Organizaciones Sindicales* no ejercen mayor influencia en la decisión de subcontratación, ya que un poco más de la mitad de los encuestados (57,14%) respondió que estas organizaciones no los afectan; sin embargo las

personas que afirmaron la existencia de dicha influencia, la *presión de los sindicatos* es un factor a considerar, ya que "la negociación colectiva y la amenaza potencial de las actividades sindicales influyen en las condiciones de trabajo de todos los empleados"[5].

En cuanto a las **Condiciones de la Organización** se refiere, los factores comúnmente considerados están relacionados con las *disposiciones presupuestarias de las mismas para subcontratar* (61,90%) y los *altos costos de algunas áreas o actividades de Recursos Humanos* (57,14%), lo cual conduce a la mayoría de las empresas a contratar los servicios de proveedores externos para que realicen actividades, generalmente a menores costos y sin las implicaciones jurídicas que supone tener el personal internamente.[6]

La subcontratación guarda una estrecha relación con otras tendencias de la gerencia a nivel mundial, bien sea originando o derivándose de las mismas. *El rediseño de la organización (Reingeniería)* es una de ellas. En este sentido el 76,19% de los entrevistados mencionó dicha relación. De ésta se derivan otras tendencias, como por ejemplo *el cambio en los procesos* y el *redimensionamiento* (Rightsizing). La *reducción de estructuras* (Dowsizing), es otra tendencia altamente relacionada con la subcontratación (66,67%), y el *mejoramiento de la calidad de trabajo* (57,14%). La casi totalidad de los entrevistados respondió que estas estrategias son producto de decisiones a nivel corporativo, lo que quiere decir que su estructura es centralizada, pues la alta dirección es quien toma las decisiones claves de la organización.[7]

La adquisición de *Tecnología* de avanzada influye considerablemente a la hora de tomar una decisión de subcontratación, esto parece lógico, máximo si se considera el factor *costos/beneficios*, como lo demostró un 61,90% de las personas entrevistadas que manifestaron estar de acuerdo con la relación entre tecnología y subcontratación, entre otras razones porque *agiliza los procesos*, resultando más costoso crear una estructura de desarrollo y mantenimiento de sistemas que contratar los servicios de empresas especializadas en el desarrollo de sistemas de Recursos Humanos.

---

[5] Tomado de Milkovich y Boudreau pp 550.
[6] Esta frase fue tomada de la opinión de unos de los entrevistados durante la recolección de la información.
[7] Tomado del marco teórico de esta investigación.

En relación al tipo de *liderazgo* predominante en las organizaciones que conforman la muestra de estudio, y que influyen en la decisión de subcontratación podemos concluir; que un estilo de dirección democrático facilita la introducción de nuevas estrategias empresariales que suponen flexibilidad, como es la subcontratación, ya que el líder democrático hace partícipe a los subordinados en los procesos de toma de decisiones, *fomentando la participación* (57,14%) y la *cooperación en el grupo* (66,67%), características que facilitan la implementación de nuevas estrategias.

La *forma de organizar el trabajo* es también un punto importante a ser considerado en la toma de decisiones de la Dirección de Recursos Humanos, de allí parte que la *complejidad de las tareas* (66,67%), las *habilidades* (47,62%) y *experiencias* (38,10%) requeridas, son los factores fundamentales a la hora de subcontratar formando parte dichos aspectos del contenido y los requisitos del cargo.

Dentro del área de Recursos Humanos es fundamental **La Información acerca de los Empleados**, pues con la misma y junto a la evaluación de las condiciones externas y de la organización, la empresa se encuentra capacitada para tomar mejores decisiones. Uno de los métodos más utilizado para obtener información sobre los empleados son las *evaluaciones de desempeño*, las cuales son realizadas en la casi totalidad de las empresas encuestadas (95,24%).

Las razones más comunes para realizar evaluaciones de desempeño son; entre otras la *identificación de necesidades de adiestramiento* (80,95%) *la estimación del potencial de los empleados para asumir responsabilidades en ciertas áreas o actividades de trabajo* (66,67%), *motivar a los empleados* (61,90%) *establecer objetivos de carrera* (61,90%)

Una vez realizado dicho proceso, se suele tomar acciones orientadas a: *emprender programas de adiestramiento* (85,71%) o *despedir* (42,86%) *o contratar nuevo personal* (28,57%); observándose escasa relación con la *decisión de subcontratación* (23,81%).

Parte IV. Planificación de Recursos Humanos como apoyo a la decisión de subcontratación.

La planificación es la parte medular del modelo de diagnóstico, pues este proceso debe responder a cuatro preguntas básicas: ¿dónde nos encontramos ahora?, ¿dónde queremos estar?, ¿cómo hacemos para pasar de aquí a allá? y ¿cómo lo hicimos?. Del proceso de planificación surgen nuevas estrategias que definen los objetivos adecuados para la evaluación[8]. En los datos obtenidos se observó que la mayoría de las empresas llevan a cabo el proceso de planificación, y el mismo debe estar directamente relacionado con la subcontratación por lo menos teóricamente; porque implica la creación de nuevas competencias congruentes con la misma, pues en algunos casos supone una decisión riesgosa.

Sin embargo, aunque la mayoría de las organizaciones llevan a cabo este proceso los resultados arrojaron que las empresas parecen no tener claramente definido la relación entre la planificación y la subcontratación. Los que nos lleva a concluir que podría ser que las empresas no planifican la subcontratación, lo cual demuestra que el concepto no ha sido internalizado o la existencia de debilidad en la planificación de la Gerencia venezolana.

Parte V. Elección de las actividades de Recursos Humanos.

De la misma manera como se realiza la subcontratación en áreas staff o asesoras, y en las áreas de servicios generales de las empresas, como fue anteriormente demostrado, también pudimos apreciar que el área de Recursos Humanos, como función asesora de la empresa[9], y considerada como una función de costos, tiende a ser subcontratada.

Como se ha mencionado en varias oportunidades, el modelo utilizado en esta investigación presenta la función de Recursos Humanos dividida en cuatro grandes áreas, ellas son Provisión de Personal, Desarrollo del Empleado, Compensación y Relaciones Laborales y con los Empleados; de las cuales se observó que en el área de **Provisión de**

[8] Tomado de Milkovich y Boudrea pp.135

Personal, la orientación hacia la búsqueda del candidato más adecuado, deberá centrarse en una estrategia que disminuya el tiempo y los costos.

La decisión asumida en alta proporción por las empresas encuestadas está relacionada con la subcontratación de los servicios de *reclutamiento* (76,19%) y *selección externos* (42,86%), por considerar que *los proveedores externos poseen una base de datos más completa de personal* (de alto y bajo nivel) que pudiera requerir las organizaciones en un momento determinado, tanto nacional como internacionalmente (19,05%). La subcontratación se suele realizar para los puestos de alto nivel, ya que requieren de una *búsqueda más confidencial* (9,52%), o simplemente porque el personal es *requerido momentáneamente*[10] en algún proceso crítico de la línea de producción.

En cuanto a las actividades de **Desarrollo de Personal**, las más propensa a ser subcontratada es la *formación* (90,48%). Como esta expresado en la teoría, su diseño está orientado a aumentar el valor de los empleados que se encuentran dentro de la organización, modificando su comportamiento, aumentado su conocimiento y motivación, a fin de mejorar la relación entre las características del empleado y los requisitos del cargo. Generalmente, esta actividad es subcontratada debido a *que el entrenamiento se realiza regularmente en actividades muy especializadas* (47,62%), que la empresa no maneja constantemente.

Las actividades de **Compensación** que se subcontratan con más frecuencia son los *beneficios socioeconómicos* (90,48%) y *las comparaciones internas y externas de sueldos* o estudios de mercados (85,71%). El propósito de los beneficios socioeconómicos es ayudar mantener el bienestar físico de los trabajadores, y no deben estar ligados al desempeño individual[11]; algunos de los mismos son considerados como derechos adquiridos, ya que vienen expresados como una obligación legal, otros sin embargo son fruto de la negociación colectiva y tienen efecto expansivo hacia los trabajadores no sindicalizados. Los beneficios socioeconómicos son ofrecidos como parte del paquete salarial de los empleados y pasan a convertirse en una manera de atraer y mantener a los mismos.

---

[9] Ubicado en el marco teórico del trabajo.
[10] Esta frase fue un comentario realizado por uno de los entrevistados.
[11] Esto afirmación se fue explicada en el marco teórico de esta investigación.

Por otro lado, las comparaciones internas y externas o estudios de mercados de salario se refieren a las relaciones de trabajo en las distintas organizaciones; así como también la comparación de los puestos de trabajo en una misma organización; esto implica la elaboración de estudios de mercados donde se proporcione una breve descripción de las tareas del cargo y la recopilación de las tasas medias y máximas que pagan las empresas participantes.

Debido a la importancia que tiene para la empresa *conocer su posición en el mercado en cuanto a salario y beneficios socioeconómicos* (23,81%), para poder garantizar la equidad interna y externa; esta actividades no pueden ser descuidadas, sin embargo, consumen tiempo y dinero, por eso *es más económico y productivo* (14,29%) subcontratar empresas que además de poseer las herramientas y un equipo de trabajo adecuado, tengan un *mejor manejo de la información* (9,52%) de manera confidencial.

Las Relaciones Laborales y con los Empleados aseguran que los directores y los gerentes traten a sus trabajadores de forma justa y respetuosa, asegurando la reducción de problemas fuera y dentro del trabajo. Paralelamente, los trabajadores se reúnen en sindicatos, a fin de dar apoyo a dicha situación, logrando a través de los contratos colectivos mejoras de las condiciones de empleo, tanto para los trabajadores sindicalizados, como para lós que no lo están. Por esta razón los empresarios, buscan apoyo externo *de firmas legales asesoras* (19,05%), para dar cumplimiento al contrato colectivo, ya que las mismas tienen un mejor conocimiento sobre el proceso de negociación colectiva, *ayudando a resolver problemas delicados de manera más efectiva* ((14,29%) y porque los *asesores tienen una visión más objetiva* (menos sesgada) de la empresa (4,76%).

Parte V. Evaluación de la subcontratación de las áreas o actividades de Recursos Humanos.

Como mencionamos anteriormente, toda estrategia empresarial al ser ejecutada o puesta en práctica acarrea beneficios y riesgos; sin embargo todos los riesgos pueden ser disminuidos en la medida en que se mantenga una perfecta planificación y adecuado control sobre las mismas; lo que implica una constante revisión sobre los resultados obtenidos. La

subcontratación de las áreas o actividades de Recursos Humanos, siendo una tendencia impulsada por los cambios constantes y alta competitividad de los mercados locales en internacionales, inducido por la globalización; no puede desligarse de ese contexto y requiere estar en tono con el mismo; lo que hace volver al punto inicial de este planteamiento.

Los beneficios de la subcontratación de las áreas y/o actividades de Recursos Humanos que se adaptan a las empresas venezolanas y que fueron explicados con mayor detenimiento en el marco teórico de esta investigación son: *la maximización de los rendimientos de servicios internos, al concentrar las inversiones y energías en lo que la empresa sabe hacer mejor* (80,95%), el *pleno uso de las inversiones, innovaciones y aptitudes profesionales especializadas de los proveedores que son costosos y difíciles de copiar internamente* (57,14%); el *aprovechamiento de la rapidez de respuesta y capacidad de innovación de las pequeñas empresas* (42,86%); y *reducción de riesgos, reducción de la duración de los ciclos, disminución de inversiones y creación de un mejor grado de respuesta a las necesidades de los cliente.* (38,10%).

Por otra parte, los mayores riesgos a los que se exponen las organizaciones cuando deciden subcontratar las áreas y/o actividades de Recursos Humanos, y que igualmente se corresponde con lo planteado en el marco teórico de esta investigación; están relacionados con *la pérdida de información confidencial* (47,62%); *pérdida del control de los servicios* (38,10%); *erosión de competencias y pérdida de experticia en casa o adquisición de destrezas erróneas* (28,57%); y *pérdida de destrezas transfuncionales* (28,57%), entre otras.

De la evaluación final de los criterios establecidos por Milkovich y Boudreau sobre, la forma como las subcontratistas realizan el trabajo; pudimos observar que las opiniones en cuanto a los criterios: *información que se suministra a la organización, satisfacción de la subcontratación con lo planificado, uso de recursos materiales, financieros y humanos, resultados obtenidos en función de la calidad, capacidad de respuesta de la subcontratista, retorno de la inversión, proactividad e innovación y eficiencia general* oscilaron entre las categorías bueno y muy bueno, en todas las opciones; obteniéndose así una visión favorable hacia la subcontratación de las áreas y/o actividades de Recursos Humanos.

Finalmente, la subcontratación será una estrategia de apoyo a la Gerencia de Recursos Humanos, en la medida en que se mantiene el control de la función, y se otorgue a las subcontratistas las actividades repetitivas, costosas y que consuman tiempo; de esta manera la Gerencia interna de Recursos Humanos puede dedicarse a actividades más estratégicas que requieren planificación; es decir que su acción esta orientada al diseño de políticas y estrategias, mas que la ejecución de actividades rutinarias. Obteniéndose así una disminución de los costos (tiempo y dinero) y garantizándose, a través del mejor proveedor externo, un servicio óptimo y oportuno.

Esto es posible en tanto se evalúe el proceso de manera más controlada, sólo así la Subcontratación será una estrategia de apoyo a la Gerencia de Recursos Humanos, donde deberán ser compartidos los riesgos y beneficios en una relación interempresarial cliente/proveedor; en caso contrario, se convertirá en una acción táctica, que según sea llevada puede acarrear más riesgos que beneficios.

B. RECOMENDACIONES

Desde el comienzo de nuestra investigación, se tuvo la visión de presentar adjunto, un análisis complementario sobre el cruce de algunas variables relevantes estudiadas en el análisis de esta investigación; con este mismo fin se incluyen las preguntas que conforman la primera parte del instrumento de recolección. Este análisis se pretendía realizar a través del uso de pruebas Chi cuadrado (X^2); ya que la investigación incluye un nivel de medición de las variables de tipo nominal, sin embargo, el mismo no pudo realizarse. Una de las posibles causas es el pequeño tamaño de la muestra, se recomienda aumentar el tamaño de la muestra a fin de poder conocer las relaciones entre las variables más significativas.

Debido a las características de la población, se recomienda elaborar una categorización más exhaustiva sobre las condiciones demográficas, económicas, legales, financieras, estratégicas, tecnológicas, características del líder y características del empleado a fin de indagar más al respecto. Así como investigar la influencia de la subcontratación en la cultura organizacional y viceversa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDER EGG, Ezequiel: Técnicas de Investigación social. El Cid Editor. Argentina 1980.

BING, Stanley "Outsource this, you turkeys". En Fortune. Vol 132. Nº 12. Diciembre, 1995.

BRIONES, Guillermo: Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales. Editorial Trillas. México.

COLLVER, Frank "Get into de Outsourcing loop". En Business Management. HR Focus. Vol. 71. Nº 4. Abril 1994.

CORDOBA LARGO, Alejandro: "Más allá del rediseño de los procesos." En Harvard Deusto Business Review. España Nº 66. Mayo/Junio 1995.

FREUD, John: Estadística. Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1989.

GONZALEZ FABRE, Raúl: "¿Venezuela Moderna?". En SIC. Centro Gumilla. Año LVIII.. Nº 579. Noviembre 1995.

GRAHAM, H.T: Administración de Recursos Humanos. Ediciones Distribuidora EDAF. Madrid. 1982.

GUBMAN, Edwuard: "El protagonismo creciente de los recursos humanos" En Harvard Deusto Business Review. España Nº 66. Mayo/Junio 1995.

HAY/IESA: Estudio. Gestión de Recursos Humanos de Venezuela. 1994.

HERNANDEZ, Sampieri: Metodología de la investigación. Mc Graw Hill. México. 1991.

HORDER, Michael: "Una nueva aproximación hacia e éxito de la organización" Conferencia. Recopilado de Ernest & Young. 20 de Septiembre de 1995.

* JIMENEZ, Ricardo: "El consultor externo, su papel en la gerencia de hoy" En Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales. UCAB, Caracas. Nº 22/23. Enero /Diciembre, 1988.

KLIKSBERG, Bernardo: El pensamiento organizativo del Taylorismo a la teoría de la organización.(Estrategias modernas en administración). Editorial Paidos. Buenos Aires. 1975.

KOONTZ Y O'DONELL: Curso de administración moderna. Mc Graw Hill. México, 1979.

KRYGIER, Alberto: "La transformación de la empresa en el amanecer del siglo XXI" En Investigación y Gerencia. Fondo Editorial Investigación y Gerencia. Vol. XI. Nº 2. 1994.

* LACITY, M. y HIRSCHEM, R.: "Nuevos aires para la subcontratación en Europa". En Revista Harvard Deusto Business Review. España. Año 1, Nº 59. 1994.

LININGER, Charles y otros: La encuesta por muestreo. (Teoría y práctica). Editorial Continental S.A. de CV. México, 1984.

LUQUE, Enrique: Introducción al estudio de la Contabilidad. Editexto. Caracas.

MARTIN, J: "Reingeniería y Desarrollo Organizacional" En Calidad y Productividad. Año 3. Nº 14. 1995.

MENDENHALL, William y otros: Estadística para administración y economía. Editorial Wadsworth International/Iberoamerica. Massachusetts, USA, 1978.

MILKOVICH, G. y BOUDREAU, J.: Dirección y administración de Recursos Humanos. (Un enfoque de estrategia). Editorial Addison-Weslwy/Iberoamericana. SA. 6ª edición. Delaware, USA, 1994.

MONTOLIÚ, Marisela y otros: La Flexibilización laboral en Venezuela. (Nuevo nombre o nueva realidad). Editorial ILDIS. Caracas, 1991.

MOSS KANTER, Rosalba: "Tendencias gerenciales en los Estados Unidos" En Investigación y Gerencia. Fondo editorial Investigación y Gerencia. Vol. XI. Nº 2. Marzo/Abril 1994.

OIT: Trabajo bajo régimen de subcontratación. Conferencia Internacional del trabajo 85ª reunión. Ginebra, 1995.

ORTIZ RAMIREZ, Eduardo: "La competitividad de los países en desarrollo y en Venezuela" En SIC. Centro Gumilla. Año LIII. Nº 529. Noviembre 1990.

PAEZ, Tomas y otros: Nueva Gerencia de Recursos Humanos. Calidad y productividad. Corporación Andina de Fomento. Editorial Nuevos Tiempos. Venezuela, 1991.

PROAÑO, Humberto: Estadística aplicada a la mercadotecnia. (Teoría y casos prácticos). Editorial diana. México, 1982.

QUINN MILLS, Daniel: "Reingeniería, El recurso Humano: La ventaja competitiva" En Revista ANRI. Año 1. Nº 2. Diciembre 1992.

QUINN, James: "El Outsourcing estratégico". En Harvard Deusto Business Review. España. Nº 67. Julio/Agosto, 1995.

RIVERO, Luis: "Apertura económica, competencia y competitividad". En SIC. Centro Gumilla. Año LVI. Nº 560. Diciembre, 1993.

RUEDA, Basilio: "Outsourcing de la acción táctica a la iniciativa estratégica". En Revista Harvard Deusto Business Review. España. Nº 65. Mayo/junio, 1995.

SIEGEL, Sidney: Estadística no Paramétrica aplicada a las ciencias de la conducta. Editorial Trillas. Décimo primera edición. México. 1988.

SIERRA BRAVO: Técnicas de investigación social. (Ejercicios y Problemas). Editorial Triunfo. Madrid, 1976.

Sin autor: "¿Cuándo hacer outsourcing?" En Gerente 500. Grupo editorial Gerente. Agosto 1995.

Sin autor: "Directo al blanco" En Gerente 500. Grupo editorial Gerente. Febrero 1995.

Sin autor: "La subcontratación en Venezuela" En Calidad y Productividad. Año 1. Nº 1. Marzo/Abril 1991.

Sin autor: "Outsourcing o a la vuelta medular." En Gerente 500. Grupo editorial Gerente. Julio 1995.

Sin autor: "Trabajar por cuenta propia" En Revista Producto.Año 13, Nº 151. Abril 1996.

SPIEGEL Murray: Estadística. Mc Graw Hill. Segunda edición. Madrid, 1991.

STPHEN, Robbins: Comportamiento Organizacional, (Conceptos, controversias y aplicaciones). Ediciones Prentince Hall, Sexta edición. México. 1994.

TREGUE, B.B: Estrategias de Alta Gerencia. (Su Naturaleza y Aplicación). Editorial Interamericana. Novena Edición. México. 1983.

TREU, Tiziano: "La flexibilidad laboral en Europa". En Revista Internacional del Trabajo. OIT, Ginebra. Vol. 112. Nº 2. 1993.

VIERGUTZ, Alan: "El Outsourcing petrolero. ¿Brillante iniciativa o caja de pandora?" En El Nacional. Caracas, 22 de Septiembre de 1996. Pags E-4.

WONNACOTT Thomas y Ronald: Fundamentos de estadística para administración y economía. Editorial Limusa. México, 1979.

ANEXOS

TABLA DE CONTENIDO

ANEXO 1: Instrumento de Recolección utilizado por las investigadoras.

ANEXO 2: Cuestionario presentado a los entrevistados en la Carpeta de Trabajo durante la entrevista.

ANEXO 3: Plantillas de Respuestas, presentada a los entrevistados en la Carpeta de Trabajo, para las opciones de respuestas cerradas.

ANEXO 4: Entrevista de Validación presentada a los expertos en el área de Recursos Humanos.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES.
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES.
ESPECIALIDAD DE RELACIONES INDUSTRIALES.

LA SUBCONTRATACIÓN (OUTSOURCING) COMO ESTRATEGIA DE APOYO A LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS.

Br. Patricia Quintero W.

T.S.U. Laura Marchán J.

PARTE I. IDENTIFICACIÓN.

DATOS DE LA ORGANIZACIÓN.

1.- Código de la empresa:_____

2.- ¿Cuántos trabajadores tiene actualmente esta empresa?_____

3.- Rama de actividad económica:

3.1.Manufactura o transformación ❑

3.2. *Comerciales* ❑

3.3.*Servicios* ❑

4.- Indique cuál es el tipo de estructura de su organización

4.1. Matricial ❑

4.2. Plana ❑

4.3. Lineal ❑

4.4. funcional ❑

4.5. Otra_____

DATOS DEL ENTREVISTADO

5.- Cargo que desempeña en la Organización

5.1. Jefe de Sección ❑

5.2. Jefe de Departamento ❑

5.3. Supervisor ❑

5.4. Gerente de áreas de Recursos Humanos ❑

5.5. Gerente General de Recursos Humanos ❑

5.6. Director ❑

5.7. Adjunto a Vicepresidencia ❑

5.8. Otros _____

6.- Profesión_____

7.- Sexo 7.1. F ❑ 7.2. M ❑

8.- Edad

8.1. Menos de 30 ❑

8.2. De 31 a 40 ❑

8.3. De 41 a 50 ❑

8.4. De 51 a 60 ❑

PARTE II. LA SUBCONTRATACION EN SU EMPRESA.

9.- ¿Ha oido usted hablar de la subcontratación (outsourcing)?

9.1. Si ❑ 9.2. No ❑

En caso afirmativo:

10.- ¿Cómo define usted subcontratación (outsourcing)

_____

_____

_____

11.- ¿Qué áreas de la organización son susceptibles a ser subcontratadas?

_____

_____

_____

12.- ¿Qué aportes o riesgos ha traído a su organización la implementación de la subcontratación?

_____

_____

_____

13.- ¿Considera usted que las áreas y actividades de recursos humanos pueden ser subcontratadas?

13.1. Si ❑ 13.2. No ❑

13.3. ¿Por qué?_____

14.- Basándonos en lo anterior, ¿se lleva a cabo efectivamente la subcontratación de recursos humanos en su organización?

14.1. Si ❑ 14.2. No ❑

En caso afirmativo

PARTE III. CONDICIONES QUE INCIDEN EN LA SUBCONTRATACION (OUTSOURCING) DE RECURSOS HUMANOS

III-A. CONDICIONES EXTERNAS.

15.- Indique usted ¿cuál o cuáles de las siguientes condiciones demográficas y sociales dirigen la estrategia empresarial hacia la subcontratación de Recursos Humanos? Marque con una X.

15.1. Variación en el porcentaje de participación de la fuerza de trabajo en el mercado laboral venezolano ❑

15.2. Variación de la población en cuanto a edad y sexo. ❑

15.3. Alto porcentaje de migración de la mano de obra ❑

15.4. Aumento de la participación de la mujer en la fuerza laboral ❑

15.5. Calidad de la fuerza laboral en cuanto al nivel de educación ❑

15.6. Otras. Explique_____

16.- Indique usted ¿cuál o cuales de las siguientes condiciones económicas dirigen la estrategia empresarial hacia la subcontratación? Marque con una X.

16.1.Condiciones del mercado laboral referentes al salario mínimo nacional ❑

16.2. Ocupación ❑

16.3. Condiciones de desempleo a nivel local ❑

16.4. Ubicación de la fuerza laboral por especialidad o actividad ❑

a nivel nacional ❑

16.5. Presiones inflacionarias ❑

16.6. Otras. Explique_____

17.- Indique usted ¿cuál o cuales de las siguientes condiciones internacionales dirigen la estrategia empresarial hacia la subcontratación? Marque con una X.

17.1. Alta competencia en los mercados internacionales ❑

17.2. Participación de la empresa en los mercados internacionales ❑

17.3. Globalización de los mercados ❑

17.4. Tendencia actual de la Gerencia la subcontratación (outsourcing) ❑

17.5. Otras. Explique_____

18.- Indique usted ¿cuál o cuales de las siguientes condiciones del gobierno, leyes, políticas y disposiciones dirigen la estrategia empresarial hacia la subcontratación? Marque con una X.

18.1. Legislación laboral como limitante de la acción de los empresarios ❑

18.2. Legislación laboral como factor que incrementa los costos laborales en la organización ❑

18.3. Disposiciones legales impuestas por el Ejecutivo Nacional ❑

18.4.Cuáles. Explique_____

19.- Indique usted ¿cuál o cuales de las siguiente condiciones sindicales dirigen la estrategia empresarial hacia la subcontratación? Marque con una X.

19.1. Presión de los sindicatos en las políticas empresaiales a nivel de la organización ❑

19.2. Tamaño del Sindicato ❑

19.3. Tipo de sindicalización ❑

19.4. Otras. Explique_____

III-B CONDICIONES DE LA ORGANIZACION.

20.- Indique usted ¿cual o cuales de las siguientes condiciones financieras dirigen la estrategia empresarial hacia la subcontratación? Marque con una X.

20.1 Disposición presupuestaria de la organización para contratar servicios externos ❑

20.2. Capacidad para generar un nivel salarial y de compensación satisfactorio ❑

20.3. Altos Costos de algunas áreas o actividades de Recursos humanos ❑

20.4. Otras. Explique: _____

21.- En relación a las estrategias empresariales adoptadas por su organización, indique usted ¿cuál o cuáles afectan a la subcontratación de recursos humanos?

21.1. Rediseño de la organización ❑
21.2. Cambios en los procesos ❑
21.3. Redimensionamiento ❑
21.4. Reducción de estructuras ❑
21.5. Mejoramiento de las calidad del trabajo ❑
21.6. Flexibilidad del trabajo ❑
21.7. Empoderamiento ❑
21.8. Otras_____

21.A. ¿A qué nivel se asumen este tipo de estrategias?

21.A.1 Nivel Corporativo ❑
21.A.2 Nivel de Unidad ❑
21.A.3 Nivel funcional ❑

22.- En relación a la tecnología adoptada por su organización ¿Considera usted que la misma influye en la decisión de subcontratación?

22.1. Si ❑ 22.2. No ❑

22.3 ¿Por qué?

_____

_____

_____

___

23.- De acuerdo a los siguientes criterios, ¿Cuáles son las características que tradicionalmente definen a un lider en su organización y que afectan la decisión de subcontratación?

23.1. Su dirección se basa en el poder formal ❑
23.8. Sus comunicaciones son libres ❑
23.13. Estimula la participación ❑
23.10. Emplea recursos paternalistas ❑
23.2. Su comunicación es vertical ❑

23.5. Trata con individuos aislados ❑
23.4. Estimula la creación de subgrupos ❑
23.14. Promueve la cooperación en el grupo ❑
23.7. Su dirección es informal y elástica ❑
23.12. Comunica constantemente los objetivos ❑
23.6. Aplica el poder coercitivo para resover conflictos ❑
23.9. Otorga prebendas al grupo ❑
23.15. Ve al grupo como una entidad social orgánica ❑
23.11.Su dirección se orienta hacia la identificación del grupo con los objetivos organizacionales ❑
23.3. Promueve la competitividad en el grupo ❑
23.10. No contestó ❑

24.- En cuanto a la naturaleza del cargo ¿considera usted que la decisión de subcontratación de las áreas o actividades de Recursos Humanos esta influenciada por los criterios que a continiuación se presentan?

24.1. Complejidad de las tareas ❑
24.2. Funciones del cargo ❑
24.3. Relaciones con otros cargos ❑
24.4. Responsabilidades ❑
24.5. Habilidades requeridas por el ocupante ❑
24.6. Experiencias ❑
24.7. Capacidades ❑
24.8. Formación ❑
24.9. Salario correspondiente al cargo que ocupa ❑
24.10.Promociones relacionadas con el cargo ❑
24.11.Beneficios correspondientes al cargo que se ejecuta ❑
24.12. Confidencialidad de la labor que se ejecuta ❑

III.C. CONDICIONES DE LOS EMPLEADOS

25.- ¿Dentro de su organización se realizan y desarrollan evaluaciones de desempeño a los empleados?

25.1. Si ❑ 25.2. No ❑

En caso afirmativo:

25.3. Razones por las cuales se evalúa el desempeño.

25.3.1. Estimar el potencial de los empleados para asumir responsabilidades en ciertas áreas o actividades de trabajo ❑

25.3.2. Tomar decisiones de promoción ❑

25.3.3. Aconsejar a los empleados ❑

25.3.4. Motivar a los empleados ❑

25.3.5. Identificar las necesidades de formación ❑

25.3.6. Mejorar las relaciones de trabajo entre los directivos y los trabajadores ❑

25.3.7.Ayudar a los empleados a establecer sus objetivos de carrera ❑

25.3.8.Estimar el trabajo de manera más objetivo ❑

25.3.9. Ayudar en la planificación a largo plazo de la subcontratación ❑

25.3.10.Otras. Explique _____

26.- Una vez realizado el proceso de evaluación de desempeño, ¿cuál es la decisión a tomar?

26.1. Emprender programas de adiestramiento ❑

26.2. Contratar nuevo personal ❑

26.3. Subcontratar actividades de recursos humanos ❑

26.4.Tomar decisiones de terminación y despido ❑

26.5. Otras_____

PARTE IV. LA PLANIFICACION DE LOS RECURSOS HUMANOS COMO APOYO DE LA DECISION DE SUBCONTRATACION (OUTSOURCING).

27.- En su organización ¿se lleva a cabo una planificación de las actividades específicas de recursos humanos?

27.1. Si ❑ 27.2.No ❑

En caso afirmativo:

28.- Explique ¿cómo se lleva a cabo el proceso de planificación en su organización?

_____

_____

_____

29.- ¿Cree usted que la decisión de la subcontratación (outsourcing) de las áreas de recursos humanos está influenciada por el proceso de planificación antes descrito?

29.1. Si ❑ 29.2.No ❑

29.3. ¿Por qué?

_____

_____

_____

PARTE V. ELECCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE RECURSOS HUMANOS

30.- ¿Cuáles son las áreas y actividades de Recursos Humanos que su Unidad tiende a subcontratar?

30.1 PROVISIÓN DE PERSONAL

30.1.1. Reclutamiento externo ❑

30.1.2. Selección externa de empleados ❑

30.1.3. Separaciones del empleado ❑

30.1.4. Reducción en la fuerza de trabajo ❑

30.1.5. Retención de la fuerza de trabajo ❑

30.1.6. Otras_____

30.1.7. ¿Por qué se tiende a subcontratar el área de Provisión de Personal?_____

_____

_____

30.2. DESARROLLO DEL EMPLEADO

30.2.1. Provisión interna de personal ❑
30.2.2. Desarrollo de carrera ❑
30.2.3. Formación de Personal ❑
30.2.4. Orientación y desarrollo ❑
30.2.5. Evaluación de desempeño ❑
30.2.6. Otras_____

30.2.8. Por qué se tiende a subcontratar el área de Desarrollo de Personal?_____
_____
_____

30.3. COMPENSACION

30.3.1. Comparaciones internas y externas de sueldos ❑
30.3.2. Salario individual de los empleados ❑
30.3.3. Beneficios socio-económicos ❑
30.3.4. Otras_____

30.3.7. Por qué se tiende a subcontratar el área de Compensación?_____
_____
_____

30.4. RELACIONES LABORALES Y CON LOS EMPLEADOS.

30.4.1. Relaciones con los empleados ❑
30.4.2. Contrato colectivo ❑
30.4.3. Objetivos y evaluación de las relaciones laborales ❑
30.4.4. Otras_____

30.4.5. ¿Por qué se tiende a subcontratar el área de las relaciones con los empleados?
_____
_____

PARTE VI. EVALUACIÓN DE LA SUBCONTRATACIÓNDE LAS ÁREAS O ACTIVIDADES DE RECURSOS HUMANOS

31.- Indique usted cuál o cuáles han sido los beneficios aportados por la subcontratación (outsourcing) de recursos humanos en su organización?

31.1. Concentración en los negocios internos. ❑

31.2. Flexibilidad de la Gerencia. ❑

31.3. Crecimiento de beneficios. ❑

31.4. Maximizar los rendimientos de los recursos internos al concentrar las inversiones y energías en lo que la empresa sabe hacer mejor. ❑

31.5. Plena utilización de las inversiones, innovaciones y aptitudes profesionales especializadas de los proveedores externos que serían costosos y difíciles de copiar internamente. ❑

31.6. Reduce riesgos, acorta la duración de los ciclos, disminuye inversiones y crea un mejor grado de respuesta a las necesidades de los clientes. ❑

31.7. Aprovecha la rapidez de respuesta y capacidad de innovación de las pequeñas empresas. ❑

31.8. Dispersa el riesgo de la empresa entre varios proveedores. ❑

31.9. Otras_____

32.- Indique usted ¿cuál o cuáles son los riesgos a los que se expone su organización con la subcontratación de las áreas o actividades de recursos humanos?

32.1. Pérdida de control de servicios. ❑

32.2. Pérdida de información confidencial. ❑

32.3. Erosión de competencias y pérdida de experticia en casa o adquisición de destrezas erroneas. ❑

32.4. Tecnología paralizada internamente. ❑

32.5. Cambio organizacional. ❑

32.6. Crecimiento de riesgo de pérdida de valor. ❑

32.7. Pérdida de destrezas transfuncionales. ❑

32.8. Otras_____

33.- Para finalizar, ¿cómo evaluaría su gerencia, los resultados de la subcontratación en función de los objetivos planteados por Recursos Humanos, tomando en consideración los siguientes criterios? Marque una X en casilla correspondiente.

CRITERIOS	EX	MB	BU	IN	RE	DE
Información que se suministra a la organización						
Satisfacción del outsourcing con lo planificado						
Utilización de recursos Materiales, financieros y humanos						
Resultados obtenidos en función de la calidad						
Retorno de la inversión						
Capacidad de respuesta de las subcontratistas						
Proactividad e innovación						
Eficiencia general						

EX=Excelente
MB=Muy Bueno
BU=Bueno
IN=Indiferente
RE=Regular
DE=Deficiente

FE DE ERRATA.

En página 28, subtítulo 4 aparece: venezuela

Es: Venezuela

En página 61, Gráfico E aparece: Outsourcing.

Es: Subcontratación

En páginas 84-85-86-87-88-89-91-93-94-95-96-97; en los cuadros, aparece: Fc

Es: Fr

En Anexos, Condiciones de la Organización (Liderazgo) aparece: Su dirección es informal e elástica.

Es: Su dirección es informal y elástica

En página 116 se indica que del item 28 se pretendió extraer algunas expresiones claves que den respuesta a la pregunta, sin embargo por error de impresión, se presentó en el trabajo la copia equivocada; por lo tanto se pretende exponer la conclusión de dicha pregunta en la presentación final de la tesis.

FE DE ERRATA.

En página 4, aparece: aotores.	Debe ser: autores
En página 7, aparece: portados	Debe ser: aportados
En página 10,aparece:aun	Debe ser: aún
En página 10, aparece: pagina	Debe ser: página
En página 10, aparece: ingles	Debe ser: inglés
En página 12, aparece: inicio	Debe ser: inició
En página 12, aparece: a	Debe ser: ha
En página 16, aparece: médiate	Debe ser: mediante
En página 18, aparece: determino	Debe ser: determinó
En página 28, aparece: venezuela	Debe ser: Venezuela
En página 29, aparece: relativo	Debe ser: negativo
En página 29, aparece: e	Debe ser: de
En página 29, aparece: comparte	Debe ser: comparten
En página 39, aparece: recurso	Debe ser: recursos
En página 57, aparece: desempleo	Debe ser: de empleo
En página 61, aparece: Outsourcing	Debe ser: Subcontratación
En página 66, aparece: del	Debe ser: de la
En página 69, aparece: de	Debe ser: que
En página 77, aparece: logra	Debe ser: lograr
En página 78, aparece: referida	Debe ser: repetida
En página 78, aparece: aprecian	Debe ser: apreciar
En página 98, aparece:condiciones	Debe ser: Condiciones
En página 98, aparece: le	Debe ser: el
En página 106, aparece: Estragias	Debe ser: Estrategias
En página 113, aparece: efectúa	Debe ser: efectúan
En página 117, aparece: y/	Debe ser: y/o
En página 118, aparece: le	Debe ser: el
En página 118, aparece: así mismo	Debe ser: asimismo
En página 129, aparece: los	Debe ser: lo
En página 130, aparece: observo	Debe ser: observó
En página 131, aparece:40,86%	Debe ser: 42,86%
En página 136, aparece: 4,76&	Debe ser: 4,76%
En página 144, aparece: en	Debe ser: e

En páginas 84-85-86-87-88-89-91-93-94-95-96-97; en los cuadros, aparece: Fc

Debe ser: Fr

En Anexos, Condiciones de la Organización (Liderazgo) aparece: Su dirección es informal e

elástica.

Debe ser: Su dirección es informal y elástica

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES.
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES.
ESPECIALIDAD DE RELACIONES INDUSTRIALES.

LA SUBCONTRATACIÓN (OUTSOURCING) COMO ESTRATEGIA DE APOYO A LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS.

Usted ha sido seleccionado a los efectos de que nos proporcione su opinión y experiencias en diversos aspectos relacionados con el área de Recursos Humanos, que nos van a permitir diagnosticar la situación de dicha función en esta Organización.

La información suministrada, nos servirá de base para la elaboración de nuestra tesis de grado, la cual consiste en un Diagnóstico sobre la Subcontratación (Outsourcing), como una estrategia de apoyo a la Unidad de Recursos Humanos. Dicha información, será utilizada con fines estrictamente académicos, por lo que utilizaremos para la identificación de su empresa, una codificación alfanumérica, garantizando así la confidencialidad de los datos aportados por usted.

Agradecemos de antemano, su colaboración para el cumplimiento de los objetivos propuestos en nuestra investigación.

Br. Patricia Quintero W.

T.S.U. Laura Marchán J.

PARTE I. IDENTIFICACIÓN

DATOS DE LA ORGANIZACIÓN.

1.- Código de la empresa:_____

2.- ¿Cuántos trabajadores tiene actualmente esta empresa?_____

3.- Rama de actividad económica:

4.- Indique cuál es el tipo de estructura de su organización

4.1. Matricial ❑
4.2. Plana ❑
4.3. Vertical ❑
4.4. Circular ❑
4.5. Otra ❑

DATOS DEL ENTREVISTADO

5.- Cargo que desempeña en la Organización

6.- Profesión_____

7.- Sexo

8.- Edad

8.1. Menos de 30 ❑
8.2. De 31 a 40 ❑
8.3. De 41 a 50 ❑
8.4. De 51 a 60 ❑

PARTE II. LA SUBCONTRATACION EN SU EMPRESA.

9.- ¿Ha oido usted hablar de la subcontratación (outsourcing)?

10.- ¿Cómo define usted subcontratación (outsourcing)

11.- ¿Qué áreas de la organización son susceptibles a ser subcontratadas?

12.- ¿Qué aportes o riesgos ha traído a su organización la implementación de la subcontratación?

13.- ¿Considera usted que las áreas y actividades de recursos humanos pueden ser subcontratadas?

14.- Basándonos en lo anterior, ¿se lleva a cabo efectivamente la subcontratación de recursos humanos en su organización?

PARTE III. CONDICIONES QUE INCIDEN EN LA SUBCONTRATACION (OUTSOURCING) DE RECURSOS HUMANOS

III-A. CONDICIONES EXTERNAS.

15.- Indique usted ¿cuál o cuáles de las siguientes condiciones demográficas y sociales dirigen la estrategia empresarial hacia la subcontratación de Recursos Humanos? Marque con una X.

16.- Indique usted ¿cuál o cuales de las siguientes condiciones económicas dirigen la estrategia empresarial hacia la subcontratación? Marque con una X.

17.- Indique usted ¿cuál o cuales de las siguientes condiciones internacionales dirigen la estrategia empresarial hacia la subcontratación? Marque con una X.

18.- Indique usted ¿cuál o cuales de las siguientes condiciones del gobierno, leyes, políticas y disposiciones dirigen la estrategia empresarial hacia la subcontratación? Marque con una X.

19.- Indique usted ¿cuál o cuales de las siguiente condiciones sindicales dirigen la estrategia empresarial hacia la subcontratación? Marque con una X.

III-B CONDICIONES DE LA ORGANIZACION.

20.- Indique usted ¿cual o cuales de las siguientes condiciones financieras dirigen la estrategia empresarial hacia la subcontratación? Marque con una X.

21.- En relación a las estrategias gerenciales adoptadas por su organización, indique usted ¿cuál o cuáles afectan a la subcontratación de recursos humanos?

21.A. ¿A qué nivel se asumen este tipo de estrategias?

21.A.1 Nivel Corporativo ❑

21.A.2 Nivel de Unidad ❑

21.A.3 Nivel funcional ❑

22.- En relación a la tecnología adoptada por su organización ¿Considera usted que la misma influye en la decisión de subcontratación?

22.3 ¿Por qué?

23.- De acuerdo a los siguientes criterios, ¿Cuáles son las características que tradicionalmente definen a un lider en su organización y que afectan la decisión de subcontratación?

24.- En cuanto a la naturaleza del cargo ¿considera usted que la decisión de subcontratación se ve afectada, en función de los siguientes requisitos?:

III.C. CONDICIONES DE LOS EMPLEADOS

25.- ¿Dentro de su organización se realizan y desarrollan evaluaciones de desempeño a los empleados?

En caso afirmativo:

25.3. Razones por las cuales se evalúa el desempeño.

26.- Una vez realizado el proceso de evaluación de desempeño, ¿cuál es la decisión a tomar?

PARTE IV. LA PLANIFICACION DE LOS RECURSOS HUMANOS COMO APOYO DE LA DECISION DE SUBCONTRATACION (OUTSOURCING).

27.- En su organización ¿se lleva a cabo una planificación de las actividades específicas de recursos humanos?

En caso afirmativo:

28.- Explique ¿cómo se lleva a cabo el proceso de planificación en su organización?

29.- ¿Cree usted que la decisión de la subcontratación (outsourcing) de las áreas de recursos humanos está influenciada por el proceso de planificación antes descrito?

PARTE V. ELECCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE RECURSOS HUMANOS

30.- ¿Cuáles son las áreas y actividades de Recursos Humanos que su Unidad tiende a subcontratar?

30.1 PROVISIÓN DE PERSONAL

30.1.7. ¿Por qué se tiende a subcontratar el área de Provisión de Personal?

30.2. DESARROLLO DEL EMPLEADO

30.2.7. ¿Por qué se tiende a subcontratar el área de Desarrollo de Personal?

30.3. COMPENSACION

30.3.5. ¿Por qué se tiende a subcontratar el área de Compensación?

30.4. RELACIONES LABORALES Y CON LOS EMPLEADOS.

30.4.5. ¿Por qué se tiende a subcontratar el área de las relaciones con los empleados?

PARTE VI. EVALUACIÓN DE LA SUBCONTRATACIÓN

31.- Indique usted cuál o cuáles han sido los beneficios aportados por la subcontratación (outsourcing) de recursos humanos en su organización?

32.- Indique usted ¿cuál o cuáles son los riesgos a los que se expone su organización con la subcontratación de las áreas o actividades de recursos humanos?

33.- Para finalizar, ¿cómo evaluaría su gerencia, los resultados de la subcontratación en función de los objetivos planteados por Recursos Humanos, tomando en consideración los siguientes criterios? Marque una X en casilla correspondiente.

CRITERIOS	EX	MB	BU	IN	RE	DE
Información que se suministra a la organización						
Satisfacción del outsourcing con lo planificado						
Utilización de recursos Materiales, financieros y humanos						
Resultados obtenidos en función de la calidad						
Satisfacción del cliente						
Fuga de información						
Retorno de la inversión						
Capacidad de respuesta de las						

subcontratistas						
Proactividad e innovación						
Eficiencia general						

EX=Excelente
MB=Muy Bueno
BU=Bueno
IN=Indiferente
RE=Regular
DE=Deficiente

RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA

INDUSTRIALES

- Textiles
- Alimentos
- Construcción
- Farmacéuticas
- Otras

COMERCIALES

- Mayoristas
- Minoristas

SERVICIOS

- Financiero
- Profesional
- Otras

CONDICIONES EXTERNAS

CONDICIONES DEMOGRÁFICAS

- Variación en el porcentaje de participación de la fuerza de trabajo en el mercado laboral venezolano
- Variación de la población en cuanto a edad y sexo.
- Alto porcentaje de migración de la mano de obra
- Aumento de la participación de la mujer en la fuerza laboral
- Calidad de la fuerza laboral en cuanto al nivel de educación
- otras. Explique

CONDICIONES EXTERNAS

CONDICIONES ECONOMICAS

- Condiciones del mercado laboral referentes al salario mínimo nacional
- Ocupación
- Condiciones de desempleo a nivel local
- Ubicación de la fuerza laboral por especialidad o actividad a nivel nacional
- Presiones inflacionarias
- Otras. Explique

CONDICIONES EXTERNAS

CONDICIONES INTERNACIONALES

- Alta competencia en los mercados internacionales
- Participación de la empresa en los mercados internacionales
- Globalización de los mercados
- Tendencia actual de la Gerencia la subcontratación (outsourcing)
- Otras. Explique

CONDICIONES EXTERNAS

CONDICIONES DEL GOBIERNO, LEYES, POLÍTICAS Y DISPOSICIONES

- Legislación laboral como limitante de la acción de los empresarios
- Legislación laboral como factor que incrementa los costos laborales en la organización
- Disposiciones legales impuestas por el Ejecutivo Nacional
- Otras

CONDICIONES EXTERNAS

CONDICIONES SINDICALES

- Presión de los sindicatos en las políticas empresaiales a nivel de la organización
- Tamaño del Sindicato
- Tipo de sindicalización
- Otras. Explique

CONDICIONES DE LA ORGANIZACIÓN

CONDICIONES FINANCIERAS

- Disposición presupuestaria de la organización para contratar servicios externos
- Capacidad para generar un nivel salarial y de compensación satisfactorio
- Altos Costos de algunas áreas o actividades de Recursos humanos.
- Otras. Explique:

CONDICIONES DE LA ORGANIZACIÓN

ESTRATEGIAS GERENCIALES

- Rediseño de la organización
- Cambios en los procesos
- Redimensionamiento
- Reducción de estructuras
- Mejoramiento de las calidad del trabajo
- Flexibilidad del trabajo
- Empoderamiento
- Otras

CONDICIONES DE LA ORGANIZACIÓN

LIDERAZGO

- Su dirección se basa en el poder formal
- Sus comunicaciones son libres
- Estimula la participación
- Emplea recursos paternalistas
- Su comunicación es vertical
- Trata con individuos aislados
- Estimula la creación de subgrupos
- Promueve la cooperación en el grupo
- Su dirección es informal e elástica
- Ve al grupo como una entidad orgánica
- Comunica constantemente los objetivos
- Aplica el poder coercitivo para resover conflictos
- Otorga prebendas al grupo
- Ve al grupo como una entidad social orgánica
- Su dirección se orienta hacia la identificación del grupo con los objetivos organizacionales
- Promueve la competitividad en el grupo

CONDICIONES DE LA ORGANIZACIÓN

NATURALEZA DEL CARGO

- Complejidad de las tareas
- Funciones del cargo
- Relaciones con otros cargos
- Responsabilidades
- Habilidades requeridas por el ocupante
- Experiencias
- Capacidades
- Formación
- Salario correspondiente al cargo que ocupa
- Promociones relacionadas con el cargo
- Beneficios correspondientes al cargo que se ejecuta
- Confidencialidad de la labor que se ejecuta

CONDICIONES DE LOS EMPLEADOS

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

- Estimar el potencial de los empleados para asumir responsabilidades en ciertas áreas o actividades de trabajo
- Tomar decisiones de promoción
- Aconsejar a los empleados
- Motivar a los empleados
- Identificar las necesidades de formación
- Mejorar las relaciones de trabajo entre los directivos y los trabajadores
- Ayudar a los empleados a establecer sus objetivos de carrera
- Estimar el trabajo de manera más objetivo
- Ayudar en la planificación a largo plazo de la subcontratación
- Otras. Explique

DECISIÓN A TOMAR

- Emprender programas de adiestramiento
- Contratar nuevo personal
- Subcontratar actividades de recursos humanos
- Tomar decisiones de terminación y despido
- Otras

ELECCIÓN DE ACTIVIDADES

PROVISIÓN DE PERSONAL

- Reclutamiento externo
- Selección externa de empleados
- Separaciones del empleado
- Reducción en la fuerza de trabajo
- Retención de la fuerza de trabajo
- Otras

DESARROLLO DE PERSONAL

- Provisión interna de personal
- Desarrollo de carrera
- Formación de Personal
- Orientación y desarrollo
- Evaluación de desempeño
- Otras

COMPENSACIÓN

- Comparaciones internas y externas de sueldos
- Salario individual de los empleados
- Beneficios socio-económicos
- Otras

RELACIONES LABORALES Y CON LOS EMPLEADOS

- Relaciones con los empleados
- Contrato colectivo
- Objetivos y evaluación de las relaciones laborales
- Otras

EVALUACIÓN

BENEFICIOS

- Concentración de negocios internos.
- Flexibilidad de la Gerencia.
- Crecimiento de beneficios.
- Maximizar los rendimientos de los recursos internos al concentrar las inversiones y energías en lo que la empresa sabe hacer mejor.
- Plena utilización de las inversiones, innovaciones y aptitudes profesionales especializadas de los proveedores externos que serían costosos y difíciles de copiar internamente.
- Reduce riesgos, acorta las duraciones de los ciclos, disminuye inversiones y crea un mejor grado de respuesta a las necesidades de los clientes.
- Aprovecha la rapidez de respuesta y capacidad de innovación de las pequeñas empresas.
- Dispersa el riesgo de la empresa entre varios proveedores.
- Otras

EVALUACIÓN

RIESGOS

- Pérdida de control de servicios.
- Pérdida de información confidencial.
- Erosión de competencias y pérdida de experticia en casa o adquisición de destrezas erroneas.
- Tecnología paralizada internamente.
- Cambio organizacional.
- Crecimiento de riesgo de pérdida de valor.
- Pérdida de destrezas transfuncionales.
- Otras

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES.
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES.
ESPECIALIDAD DE RELACIONES INDUSTRIALES.

LA SUBCONTRATACIÓN (OUTSOURCING) COMO ESTRATEGIA DE APOYO A LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS.

Usted ha sido seleccionado a los efectos de que nos proporcione su opinión y experiencias en diversos aspectos relacionados con el área de Recursos Humanos, que nos van a permitir diagnosticar la situación de dicha función en esta Organización.

La información suministrada, nos servirá de base para la elaboración de nuestra tesis de grado, la cual consiste en un Diagnóstico sobre la Subcontratación (Outsourcing), como una estrategia de apoyo a la Unidad de Recursos Humanos. Dicha información, será utilizada con fines estrictamente académicos, por lo que utilizaremos para la identificación de su empresa, una codificación alfanumérica, garantizando así la confidencialidad de los datos aportados por usted.

Agradecemos de antemano, su colaboración para el cumplimiento de los objetivos propuestos en nuestra investigación.

Br. Patricia Quintero W.

T.S.U. Laura Marchán J.

PARTE I. IDENTIFICACIÓN.

Con los datos obtenidos en la entrevista que a continuación se le presenta, se pretende elaborar un diagnóstico de la subcontratación (outsourcing) de las áreas de Recursos Humanos en su Empresa, para tal fin es necesario conocer algunos datos relevantes de la Unidad de Recursos Humanos en su organización.

I-A. DATOS DE LA ORGANIZACIÓN.

1.-Código de la Organización:_____

2.- ¿Cuántos trabajadores tiene actualmente contratados en esta empresa?

_____

3.- ¿En cuál actividad o sector de la economía se desempeña la Organización?

Industrial ( ) Especifique cual_____

I-B. DATOS DEL ENTREVISTADO.

4.- Cargo que desempeña en la Organización:_____

5.- Nivel Jerárquico:

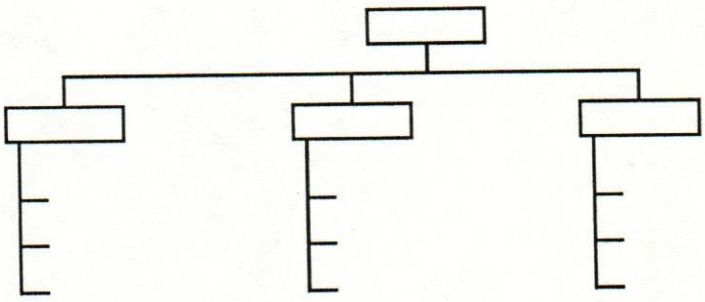
5.1. Jefe de sección ( )
5.2. Jefe de Departamento ( )
5.3. Supervisorio ( )
5.4. Gerente ( )
5.5. Gerente General ( )
5.6. Director ( )
5.7. Adjunto Vicepresidencia ( )

6.- En el Organigrama que le presentamos a continuación, indique:

6.1. Areas o grupos de funciones en las que se subdivide la función de Recursos Humanos en su Organización.

6.2. Actividades que se realizan en cada una de ellas.

Complete la figura si es necesario.



7.- ¿Cuál es el nivel jerárquico y de especialización que posee la Unidad de Relaciones Industriales (Recursos Humanos) en su Organización?

7.1. Departamento ( )
7.2. Supervisorio ( )
7.3. Gerencia Media ( )
7.4. Gerencia ( )
7.5. Alta Gerencia ( )

8.- Entre las estrategias para alcanzar los objetivos de la Organización ¿es la subcontratación usada por la Unidad de Recursos Humanos?

8.1. Si ( ) 8.2. No ( )

¿Cree usted que las preguntas anteriormente elaboradas satisfacen el objetivo descrito al inicio de esta parte de la entrevista? Explique

_____

_____

_____

PARTE II. CONDICIONES QUE INCIDEN EN LA SUBCONTRATACION (OUTSOURCING) DE RECURSOS HUMANOS

En esta parte, se pretende conocer cuales son las condiciones externas, condiciones organizacionales y características de los empleados, que inciden sobre la decisión de subcontratación (outsourcing) de las áreas de Recursos Humanos en la empresa objeto de estudio.

II-A. CONDICIONES EXTERNAS.

9.- Indique usted ¿cuál o cuales de las siguientes condiciones demográficas y sociales inciden sobre la subcontratación de Recursos Humanos? Marque con una X.

9.1. Variación en el porcentaje de participación de la fuerza de trabajo en el mercado laboral venezolano ( )
9.2. Variación de la población en cuanto a edad y sexo. ( )
9.3. Alto porcentaje de migración de la mano de obra ( )
9.4. Aumento de la participación de la mujer en la fuerza laboral ( )
9.5. Calidad de la fuerza laboral en cuanto al nivel de educación ( )
9.6. Otras. Explique_____ ( )

10.- Indique usted ¿cuál o cuales de las siguientes condiciones económicas inciden sobre la subcontratación? Marque con una X.

10.1.Condiciones del mercado laboral referentes al salario mínimo nacional ( )
10.2. Ocupación
10.3. Condiciones de desempleo a nivel local ( )
10.4. Ubicación de la fuerza laboral por especialidad o actividad a nivel nacional ( )
10.6. Presiones inflacionarias ( )

10.7. Otras. Explique_____ ( )

11.- Indique usted ¿cuál o cuales de las siguientes condiciones internacionales inciden sobre la subcontratación? Marque con una X.

11.1. Alta competencia en los mercados internacionales ( )
11.2. Participación de la empresa en los mercados internacionales ( )
11.3. Globalización de los mercados ( )
11.4. Tendencia actual de la Gerencia al outsourcing ( )
11.5. Otras. Explique_____ ( )

12.- Indique usted ¿cuál o cuales de las siguientes condiciones del gobierno, leyes, políticas y disposiciones inciden sobre la subcontratación? Marque con una X.

12.1. Legislación laboral como limitante de la acción de los empresarios ( )
12.2. Legislación laboral como factor que incrementa los costos laborales en la organización ( )
12.3. Disposiciones legales impuestas por el Ejecutivo Nacional ( )
12.4.Otras.Explique_____ ( )

13.- Indique usted ¿cuál o cuales de las siguiente condiciones sindicales inciden sobre la subcontratación? Marque con una X.

13.1. Presión de los sindicatos en cuanto al nivel salarial de los trabajadores ( )
13.2. Tamaño del Sindicato ( )
13.3. Tipo de sindicalización ( )
13.4. Otras. Explique_____ ( )

II-B CONDICIONES DE LA ORGANIZACION.

14.- Indique usted ¿cual o cuales de las siguientes condiciones financieras inciden sobre la subcontratación? Marque con una X.

14.1 Disposición de la organización para generar programas de capacitación ( )
14.2 Capacidad para proporcionar asistencia a los empleados ( )
14.3. Capacidad para generar un nivel salarial y de compensación satisfactorio ( )
14.4. Altos Costos de algunas áreas o actividades de Recursos humanos ( )
14.5. Otras. Explique: _____ ( )

15.- En relación a las estrategias gerenciales adoptadas por su organización, ¿Considera usted que las mismas influyen en la decisión de la subcontratación?

15.1. Si ( ) 15.2. No ( )

15.3. ¿Cuáles?

15.3.1 Estrategia a nivel Corporativo ( )
15.3.2 Estrategia a nivel de Unidad ( )
15.3.3 Estrategia a nivel funcional ( )
15.3.4. Otras. Explique_____ ( )

16.- En relación a la tecnología adoptada por su organización ¿Considera usted que la misma influye en la decisión de subcontratación?

16.1. Si ( ) 16.2. No ( )

16.3 ¿Por qué?

_____

_____

_____

17.- En relación al liderazgo, Determine no menos de cinco criterios que definan como es el liderazgo que se ejerce en la Unidad de Recursos Humanos a la cual usted está adscrito.

_____

_____

_____

_____

18.- ¿Considera usted que el liderazgo influye en la subcontratación (Outsourcing) de Recursos Humanos?

18.1. Si ( ) 18.2 No ( )

18.3 ¿Por qué?_____

19.- En cuanto a la naturaleza del trabajo ¿considera usted que la decisión de subcontratación se ve afectada, en función de los siguientes requisitos?:

19.1. Complejidad de las tareas ( )
19.2. Funciones del puesto de trabajo ( )
19.3. Relaciones con otros puestos ( )
19.4. Responsabilidades ( )
19.5. Habilidades requeridas por el ocupante ( )
19.6. Experiencias ( )
19.7. Capacidades ( )
19.8. Formación ( )
19.9. Salario correspondiente al trabajo que se ejecuta ( )
19.10.Promociones relacionadas con el cargo ( )
19.11.Beneficios correspondientes al trabajo que se ejecuta ( )
19.12. Confidencialidad de la labor que se ejecuta ( )

II.C. CARACTERISTICAS DE LOS EMPLEADOS

20.- ¿Dentro de su organización se realizan y desarrollan evaluaciones de desempeño a los empleados?

20.1. Si ( ) 20.2. No ( )

20.3 ¿Por que?

20.3.1. Evaluar el desempeño en el trabajo ( )
20.3.2. Administrar el salario en base a méritos ( )
20.3.3. Advertir a los empleados sobre las expectativas de trabajo ( )
20.3.4. Tomar decisiones de promoción ( )
20.3.5. Aconsejar a los empleados ( )
20.3.6. Motivar a los empleados ( )
20.3.7. Estimar el potencial del empleado ( )
20.3.8. Identificar las necesidades de formación ( )
20.3.9. Mejorar las relaciones de trabajo entre los directivos y los trabajadores ( )
20.3.10.Ayudar a los empleados a establecer sus objetivos de carrera ( )
20.3.11.Estimar el trabajo de manera más objetivo ( )
20.3.12.Tomar decisiones de terminación y despido ( )
20.3.13. Ayudar en la planificación a largo plazo ( )
20.3.14.Evaluan los procesos de contratación ( )
20.3.15.Otras. Explique _____ ( )

21.- De las afirmaciones señaladas anteriormente por usted ¿Afecta alguna la decisión de subcontratación?

21.1. Si ( ) 21.2.No ( )

21.1.1 ¿Cual? ( )

21.1.2 ¿Por qué?

_____

_____

_____

¿Cree usted que las preguntas anteriormente elaboradas satisfacen el objetivo descrito al inicio de esta parte de la entrevista? Explique

_____

_____

_____

PARTE III. LA PLANIFICACION DE LOS RECURSOS HUMANOS COMO APOYO DE LA DECISION DE SUBCONTRATACION (OUTSOURCING).

Esta parte tiene como objetivo conocer objetivo conocer como a través de la planificación de Recursos Humanos se utiliza la información, proveniente del análisis de las condiciones anteriormente realizado, para apoyar la decisión de subcontrtación (outsourcing) de las áreas o actividades de Recursos Humanos.

22.- En su organización ¿se lleva a cabo una planificación de las actividades específicas de recursos humanos?

22.1. Si ( ) 22.2. No ( )

En caso afirmativo:

23.- Explique ¿cómo se lleva a cabo el proceso de planificación en su organización? (¿En dónde nos encontramos ahora?, ¿en dónde queremos estar?, ¿cómo hacemos para pasar de aquí a allá?, ¿cómo lo hicimos?)

_____

_____

_____

_____

23.- ¿Cree usted que la decisión de la subcontratación (outsourcing) de las áreas de recursos humanos está influenciada por el proceso de planificación antes descrito?

23.1. Si ( ) 23.2. No ( )

¿Cree usted que las preguntas anteriormente elaboradas satisfacen el objetivo descrito al inicio de esta parte de la entrevista? Explique

_____

_____

_____

PARTE IV. ELECCION DE LAS ACTIVIDADES

En esta parte, se pretende conocer que áreas y actividades de recursos humanos esta siendo subcontratada en la empresa objeto de estudio, utilizando para ello la agrupación de las actividades que presenta el modelo de diagnóstico de Milkovich y Boudreau.

24.- ¿Cuáles son las áreas y actividades de Recursos Humanos que su Unidad tiende a subcontratar?

24.1 PROVISIÓN DE PERSONAL

24.1.1. Reclutamiento externo ( )
24.1.2. Selección externa de empleados ( )
24.1.3. Separaciones del empleado ( )
24.1.4. Reducción en la fuerza de trabajo ( )
24.1.5. Retención de la fuerza de trabajo ( )
24.1.6. Otras

24.2. DESARROLLO DEL EMPLEADO

24.2.1. Provisión interna de personal ( )
24.2.2. Desarrollo de carrera ( )
24.2.3. Formación de Personal ( )
24.2.4. Orientación y desarrollo ( )

24.2.5. Otras
24.3. COMPENSACION
24.3.1. Comparaciones internas y externas de sueldos ( )
24.3.2. Salario individual de los empleados ( )
24.3.3. Beneficios socio-económicos ( )
24.3.4. Otras

24.4. RELACIONES LABORALES Y CON LOS EMPLEADOS.
24.4.1. Relaciones con los empleados ( )
24.4.2. Contrato colectivo ( )
24.4.3. Objetivos y evaluación de las relaciones laborales ( )
24.4.4. Otras

¿Cree usted que las preguntas anteriormente elaboradas satisfacen el objetivo descrito al inicio de esta parte de la entrevista? Explique

_____

_____

_____

PARTE V. EVALUACION

En esta parte, se pretende conocer cuales han sido los resultados de la Subcontratación en recursos humanos, en función de los objetivos planteados por la organización y los criterios establecidos en el modelo de Diagnóstico de Milkovich y Boudreau.

25.- Para finalizar, ¿cómo evaluaría su gerencia, la subcontratación en función de los objetivos planteados por Recursos Humanos, tomando en consideración los siguientes criterios? Marque una X en casilla correspondiente.

CRITERIOS	EX	MB	BU	IN	RE	DE
Información que se suministra a la organización						
Satisfacción del outsourcing con lo planificado						
Utilización de recursos Materiales, financieros y humanos						
Resultados obtenidos en función de la calidad						
Satisfacción del cliente						
Fuga de información						

Retorno de la inversión						
Capacidad de respuesta de las subcontratistas a los planteamientos organizacionales						
Proactividad e innovación						
Eficacia general						

EX=Excelente
MB=Muy Bueno
BU=Bueno
IN=Indiferente
RE=Regular
DE=Deficiente

¿Cree usted que las preguntas anteriormente elaboradas satisfacen el objetivo descrito al inicio de esta parte de la entrevista? Explique

_____

_____

_____