INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN 5

I. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 7

II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 13

III. MARCO TEÓRICO 15

PARTE 1) El outsourcing: Una nueva modalidad de Empresas 15

Ventajas de la tercerización 17

PARTE 2) La teoría de Selznick 21

IV. MARCO METODOLÓGICO 24

4.1) Introducción a la Estrategia Metodológica 24

4.2) Diseño y Tipo de Investigación 24

4.3) Variables: Definición Conceptual y Operacional 25

4.4) Población, Unidad de Análisis y Muestra 29

4.5) Instrumentos de recolección de datos 35

V. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS 37

CONCLUSIONES 49

RECOMENDACIONES 52

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 54

ANEXOS 58

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla N° 1: Operacionalización de variables 27

Tabla N° 2: Diferencias en la media entre empleados fijos y de outsourcing con respecto a la percepción de seguridad 38

Tabla N° 3: Comprobación de la significancia de la diferencia entre empleados fijos y de outsourcing con respecto a la seguridad 39

Tabla N°4: Diferencia de las medias de los empleados fijos y de outsourcing por indicadores de seguridad 40

Tabla N° 5: Comprobación de la significancia de la diferencia entre empleados fijos y de outsourcing con respecto a los indicadores de seguridad 40

Tabla N° 6: Diferencias en la media entre empleados fijos y de outsourcing con respecto a la percepción de estabilidad de las Líneas de Autoridad y Comunicación 41

Tabla N° 7: Comprobación de la significancia de la diferencia entre empleados fijos y de outsourcing con respecto a la dimensión de estabilidad de las líneas de autoridad y comunicación 42

Tabla N° 8: Diferencias en la media entre empleados fijos y de outsourcing con respecto a la percepción de estabilidad de las relaciones informales 43

Tabla N° 9: Comprobación de la significancia de la diferencia entre empleados fijos y de outsourcing con respecto a la dimensión de estabilidad de las relaciones informales 43

Tabla N° 10: Diferencias en la media entre empleados fijos y de outsourcing con respecto a la percepción de continuidad de políticas 44

Tabla N° 11: Comprobación de la significancia de la diferencia entre empleados fijos y de outsourcing con respecto a la dimensión de continuidad de políticas 45

Tabla N° 12: Diferencia de las medias de los empleados fijos y de outsourcing por indicadores de continuidad de políticas 45

Tabla N° 13: Comprobación de la significancia de la diferencia entre empleados fijos y de outsourcing con respecto a los indicadores de continuidad de políticas 46

Tabla N° 14: Diferencias en la media entre empleados fijos y de outsourcing con respecto a la percepción de homogeneidad de visión 47

Tabla N° 15: Comprobación de la significancia de la diferencia entre empleados fijos y de outsourcing con respecto a la dimensión de homogeneidad de visión 47

Tabla N° 16: Diferencia de las medias de los empleados fijos y de outsourcing por indicadores de homogeneidad de visión 48

Tabla N° 17: Comprobación de la significancia de la diferencia entre empleados fijos y de outsourcing con respecto a los indicadores de homogeneidad de visión 48

RESUMEN

La siguiente investigación tuvo como propósito fundamental estudiar la forma en que las organizaciones responden a los imperativos categóricos propuestos por Selznick, tomando en cuenta las diferencias de origen que existen entre empleados contratados por la empresa y aquellos que ingresan por tercerización.

A través de este estudio logramos conocer las diferencias en la percepción de los empleados fijos y los del outsourcing IN COMPANY, acerca de la teoría propuesta por Selznick sobre las necesidades que la empresa debe cubrir a los trabajadores, a fin de obtener de ellos el comportamiento esperado.

Este estudio resulta de gran importancia ya que permite determinar las consecuencias positivas o negativas derivadas de la tercerización, otorgándonos así una herramienta para la evaluación previa a la contratación del servicio de outsourcing, el conocimiento de la posible situación una vez implantado y las medidas a tomar por parte de la organización, con miras a no afectar la productividad ni el clima organizacional.

El diseño de esta investigación fue no experimental y transeccional. El tipo de investigación fue descriptivo y de campo. La recolección de los datos se realizó a través de un cuestionario tipo Likert, validado por expertos y previamente experimentado a través de una prueba piloto con una de las muestras.

Las principales diferencias entre los empleados fijos y los del outsourcing fueron evidenciadas en los imperativos de: 1.**Seguridad**, específicamente en los indicadores de: Garantía en el Empleo y Garantía de parte de los Compañeros de Trabajo; 2.**Continuidad de Políticas**, específicamente en el indicador de Variabilidad de las Fuentes de Determinación y 3.**Homogeneidad de Visión**, específicamente en el indicador de Visión de la Organización.

Palabras Claves: Outsourcing, Tercerización, Seguridad, Estabilidad, Continuidad, Homogeneidad, Diferencia, Impacto.

INTRODUCCIÓN

El Outsourcing, también conocido como Tercerización o Subcontratación, es el método mediante el cual una empresa delega funciones o actividades propias, a un tercero especializado en ellas, bajo la presunción de que se están reduciendo los costos, disminuyendo los tiempos de respuesta y mejorando la calidad del servicio.

La contratación de estos servicios especializados trae consigo una serie cambios que impactan a la organización, ya que implica la incorporación de individuos ajenos a la misma y su coexistencia con los empleados fijos, lo cual podría traer consecuencias en cuanto al comportamiento esperado de parte de ambos grupos.

El sociólogo Phillip Selznick afirma que, por ser la organización más que la mera sumatoria de individuos persiguiendo un fin, se generan los problemas naturales de las relaciones humanas; es por ello que la organización se ve en la obligación de satisfacer ciertas necesidades de los individuos, específicamente en lo que se refiere a seguridad, estabilidad de las líneas de autoridad y comunicación, estabilidad de las relaciones informales, continuidad de las políticas y homogeneidad de visión; a fin de asegurar el comportamiento esperado y no generar otras conductas o reacciones variadas y anormales, que le dificulten alcanzar sus objetivos.

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad describir la forma en que las organizaciones responden a las necesidades planteadas por Selznick, tomando en cuenta las diferencias de origen que existen entre empleados contratados por la empresa y aquellos que ingresan por tercerización, a través del desarrollo de los siguientes capítulos específicos.

Se inicia con el planteamiento del problema en el que se describe cómo se llegó a la pregunta de investigación. Seguido de los objetivos, discriminados en uno general del estudio y otros específicos que conducirán a la consecución del primero.

En el marco teórico se hace una breve reseña de las teorías explicativas en las que s fundamenta el estudio, así como de la historia del surgimiento del outsourcing, sus ventajas su evolución en Venezuela.

A continuación, el marco metodológico en el cual se describe el diseño y tipo d investigación, la población, unidad de análisis y muestra, así como la operacionalización de l variable y sus dimensiones e indicadores. También se explica cómo se lleva a cabo el proces de investigación y una breve descripción de la población, a fin de contextualizar el estudio.

En la presentación, análisis y discusión de resultados se explica cómo se llevó a cabo e procesamiento de la información recabada y se muestra el comportamiento de cada grupo d empleados por separado (empleados fijos y empleados del outsourcing), frente a cada una d las dimensiones; así como las diferencias entre ambos grupos.

Finalmente, en las conclusiones se dan a conocer los resultados que dan respuesta a objetivo del estudio inicialmente planteado (pregunta de investigación y objetivos de l investigación). También se presentan algunas recomendaciones que sugieren el inicio d nuevos estudios a partir de este y de algunas hipótesis allí establecidas.

I. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En vista de las crecientes exigencias del mercado en cuanto a calidad en los productos, en los procesos y satisfacción de las necesidades del cliente, con el fin de obtener altos niveles de competitividad y perdurar como empresa en el tiempo, las organizaciones buscan la forma de aumentar sus ingresos y alcanzar una mayor eficiencia a menor costo, sin disminuir los estándares de calidad y servicio exigidos por el cliente. Las características de la economía venezolana, con sus veloces cambios tecnológicos, la globalización e internacionalización de los mercados y la fuerte competencia en toda el área de negocio, trastocaron velozmente el escenario económico en Venezuela (www.universia.com).

En los últimos años se han presentado cambios significativos en la actividad empresarial. Los grandes grupos económicos se caracterizaban por la diversificación pero actualmente presenciamos el desarrollo de una nueva tendencia: la focalización. En tal sentido, la focalización se refiere a la concentración o especialización de las actividades o procesos llevados a cabo por una persona, es decir, que se requieren profesionales dedicados específicamente a una actividad, garantizando así la experticia y precisión en la misma (www.elempleo.com).

Es conocido que después de la segunda guerra mundial, las empresas trataron de concentrar en sí mismas la mayor cantidad posible de actividades para no tener que depender de los proveedores. Sin embargo, esta estrategia de concentración de tareas, que en principio resultó efectiva, fue haciéndose obsoleta con el desarrollo de la tecnología, ya que nunca los departamentos de una empresa podían mantenerse tan actualizados y competitivos como lo hacían las agencias independientes especializadas en un área y además, su capacidad de servicio para acompañar la estrategia de crecimiento era insuficiente. Como consecuencia de ello, surge el outsourcing (también conocido como tercerización) como práctica o estrategia de negocios que permitía ofrecer servicios especializados a las compañías (Rothery y Robertson, 1997).

En tal sentido, se puede afirmar entonces que debido a la focalización, ha figura del outsourcing que ha comenzado a constituirse como una pieza clave en organizacional y aparece como la herramienta perfecta que solucionaría esta nueva del mercado, ya que se trata de un servicio especializado en una actividad o p particular.

En términos generales, el outsourcing o tercerización consiste en dejar en expertos la administración y el manejo eficiente y efectivo de los procesos que ligados directamente con la naturaleza del negocio, permitiendo con ello una red costos y la reorientación de los recursos internos. Por tanto, el outsourcing puede como un servicio exterior a la compañía que actúa como una extensión de los nego misma pero que es responsable de su propia administración (www.excelencia.com.m

El concepto de outsourcing comienza a ganar credibilidad al inicio de la déc 70's enfocado, sobre todo, a las áreas de información tecnológica en las emp primeras empresas en implementar modelos de outsourcing fueron gigantes como Data Systems (EDS), Arthur Andersen, Price Waterhouse y otros (www.accenture.co

En principio, el outsourcing o tercerización haya fundamento en la pre "no-existencia de organizaciones verdaderamente productivas en todas sus activi unidades económicas deben buscar la especialización a través de terceros que resu de ejecutar ciertas actividades mejor que la propia empresa, a efectos que esta últ centrar en su misión básica o actividad específica con el objeto de obtener resultado integral (Rothery y Robertson, 1997).

Visto así, el outsourcing resulta una estrategia pertinente para las actuales ya que, dadas ciertas condiciones, les permite mejorar la calidad de l vez que minimizan los costos, a través de especialización de ciertas actividade a un tercero experto en éstas.

Según todo lo visto anteriormente, parece evidente que la contratación de los servicios de outsourcing resulta beneficiosa para la organización. La evaluación objetiva de las ventajas del servicio, nos permite concebirlo como una excelente alternativa para mejorar ciertas áreas del negocio pero se hace necesario tomar en consideración otros aspectos importantes.

Es indiscutible que la contratación de estos servicios especializados trae consigo una serie cambios que impactan a la organización, ya que implica la incorporación de individuos ajenos a la misma, lo cual podría traer consecuencias dentro de la empresa en cuanto al comportamiento esperado de los empleados tanto de la propia empresa como del outsourcing.

La empresa es una colectividad social que persigue un objetivo o visión que se materializa gracias a los individuos que trabajan en ella. Ese agregado social que es la organización, posee acciones coordinadas y dirigidas por una autoridad, la cual debe lograr la correspondencia del individuo con su rol, con sus compañeros y con esa autoridad, todo esto a su vez, orientado al objetivo de la organización.

Al contratar los servicios de outsourcing, tenemos empleados que día a día trabajan físicamente dentro de una empresa a la que no pertenecen y comparten con otros empleados y jefes distintos a los de la compañía que los contrata; podría suponerse que esto ha de generar un impacto dentro de los individuos de la organización y del outsourcing.

El sociólogo Phillip Selznick afirma que, por ser la organización más que la mera sumatoria de individuos persiguiendo un fin, se generan los problemas naturales de las relaciones humanas ya que, a pesar que la organización formal exige un tipo de comportamiento de parte de los individuos, a ellos no puede despojárseles de su parte menos racional y subjetiva (Etzioni; Holt and Winston, 1961). De allí que surjan las estructuras informales, las cuales se convierten en un sistema cooperativo que se institucionaliza y que de ser bien conducido, ayuda a fortalecer la autoridad o estructura formal y modifica los objetivos, ya que la gente se va ajustando a ellos y viceversa.

Selznick también nos dice que *"La organización es una estructura expresamente creada para llevar adelante un conjunto de comportamientos que concluyen en metas que produzcan objetivos"* (Cova, 2.003) por tanto, requiere de gente cuyo comportamiento sea confiable. Entonces, si hemos dicho que no podemos despojar a los individuos de su parte menos racional, aquella que se escapa de lo que la empresa pueda controlar, ¿cómo hacemos para que ese comportamiento sea confiable y se logren alcanzar las metas establecidas?

El psicoanálisis afirma que la conducta humana responde a necesidades que si no son satisfechas, se generan otras conductas o reacciones variadas y anormales; en esta misma línea, Selznick plantea que si la empresa **no** logra satisfacer ciertas necesidades de los individuos, estos empiezan a comportarse de forma anormal.

A partir de esos estudios, Selznick desarrolla su tesis en la que afirma que existen al menos cinco necesidades que la organización debe cubrir para generar ese comportamiento confiable o predecible de parte de los individuos, a lo cual el llama *Imperativos Categóricos*. Estos son:

1. **Seguridad**: percepción de los trabajadores, en cuanto a la garantía y tranquilidad que esperan recibir de la empresa y de sus compañeros, la solidez en el empleo, auxilio en determinadas ocasiones, respaldo, fiabilidad, entre otras.
2. **Estabilidad de las líneas de autoridad y comunicación**: implica la permanencia o duración en el tiempo que los empleados esperan de las líneas de reporte y equipos de trabajo; perdurabilidad de los jefes y canales de comunicación que le permitan al empleado estar ubicado y saber a quién dirigirse y de quién recibir órdenes.
3. **Estabilidad de las relaciones informales:** permanencia o duración en el tiempo de los nexos de sentimiento y de interés que se tejen y funcionan como ajuste de individuos y sub-grupos a las condiciones de vida dentro de la organización; así como el respeto de la misma hacia actividades no institucionalizadas.
4. **Continuidad de políticas**: implica la persistencia de las normas y las fuentes de determinación dentro de la empresa, a fin de no generar en los trabajadores

incertidumbre en cuanto a las actividades que pueden realizar y las órdenes que deben acatar.

5. **Homogeneidad de visión**: se refiere a la uniformidad entre los trabajadores con respecto a la visión de la organización y cuál es el rol de cada uno de ellos dentro de la misma. Se trata de conocer si todos los trabajadores tienen claro cuál es el objetivo de la empresa y qué hacen ellos para alcanzarlo; así como la percepción de los jefes y la alineación de cada una de las actividades con dicha visión.

Estas necesidades logran ser satisfechas una vez que la organización se haya integrado perfectamente con sus partes reconocidas y armoniosamente relacionadas. Por ser un sistema social, este equilibrio no es fácil de alcanzar ya que se trata de relaciones informales que se tejen entre individuos con problemas y comportamientos particulares.

Adicional a las dificultades que regularmente existen entre la malla de papeles que se teje dentro de la organización, al incluir personal ajeno a la misma (debido a la contratación de los servicios de outsourcing IN COMPANY) se puede ver alterada la satisfacción de estas necesidades de parte de la organización.

Tomando en cuenta que la organización es concebida como un sistema con partes interrelacionadas e interdependientes, con límites previamente establecidos y subsistemas integrados que se reconocen mutuamente y que, la contratación de los servicios de outsourcing implica un cambio que genera un impacto a nivel de los individuos que conforman ese sistema, resulta interesante estudiar cómo responde la organización a las necesidades planteadas por Selznick, desde las diferentes condiciones en que se encuentran los trabajadores (contratados por la empresa o por el outsourcing).

Actualmente en Venezuela, el outsourcing ha crecido considerablemente y aunque varias empresas ya lo introdujeron en el país hace 12 años, no existen estudios sobre las consecuencias que de éste se derivan dentro de la organización, específicamente en lo que se refiere a la integración y relación de los empleados (fijos y del outsourcing) con respecto a la misma.

Es por ello que se plantea esta investigación cuyo objetivo principal está dirigido a conocer **¿De qué manera la organización responde a los imperativos categóricos planteados por Selznick? ante empleados fijos y contratados por Tercerización, que se encuentren trabajando IN COMPANY,** en un grupo de empresas venezolanas, con la finalidad de evidenciar las dificultades que pudiera traer consigo el outsourcing y su impacto dentro de la organización.

Este estudio buscará evidenciar el impacto de la tercerización a través de la medición de la percepción de las necesidades propuestas por Selznick, entre los empleados de la empresa y los del outsourcing que se encuentren IN COMPANY, ya que con este último se producen una serie de cambios y diferencias entre ambos grupos de trabajadores en cuanto a la autoridad, las redes informales, el manejo de la confidencialidad, la seguridad y otros aspectos contemplados por Selznick en su teoría.

Por tanto, este estudio resulta de suma importancia porque sus hallazgos podrían determinar un posible impacto en el clima organizacional e incluso en la productividad de los individuos; también nos permitirá evidenciar las dificultades que puede generar la tercerización de algunas áreas o funciones dentro de la empresa, lo cual nos puede llevar a calificar la contratación de los servicios de outsourcing como beneficiosa o incluso dañina para la organización.

II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General:

Estudiar la forma en que las organizaciones responden a los imperativos categóricos propuestos por Selznick, tomando en cuenta las diferencias de origen que existen entre empleados contratados por la empresa y aquellos que ingresan por tercerización, en un grupo de empresas venezolanas, con la finalidad de evidenciar las dificultades que trae consigo la tercerización y su impacto dentro de la organización.

Objetivos Específicos:

1. Determinar la percepción de los empleados de la empresa y los del Outsourcing, en cuanto a la seguridad que le proporciona a ambos la organización, basado en la tesis propuesta por Selznick.

2. Determinar la percepción de los empleados de la empresa y los del Outsourcing, en cuanto a la estabilidad de las líneas de autoridad y comunicación que le proporciona a ambos la organización, basado en la tesis propuesta por Selznick.

3. Determinar la percepción de los empleados de la empresa y los del Outsourcing, en cuanto a la estabilidad de las relaciones informales que se tejen entre los empleados de la organización, basado en la tesis propuesta por Selznick.

4. Determinar la percepción de los empleados de la empresa y los del Outsourcing, en cuanto a la continuidad de las políticas que emite la organización, basado en la tesis propuesta por Selznick.

5. Determinar la percepción de los empleados de la empresa y los del Outsourcing, en cuanto a la homogeneidad de visión que debe existir entre los empleados dentro de la organización, basado en la tesis propuesta por Selznick.

6. Comparar los resultados evidenciados entre los empleados de la empresa y los que pertenecen al Outsourcing, estudiados bajo los cinco imperativos categóricos de Selznick.

7. Establecer la forma en que las organizaciones construyen estrategias apara responder a los imperativos categóricos propuestos por Selznick, ante empleados contratados por la empresa y por Tercerización.

III. MARCO TEÓRICO

PARTE I) EL OUTSOURCING: UNA NUEVA MODALIDAD DE EMPRESAS

A partir de los años 80, a raíz de las medidas económicas dictadas por el presidente Carlos Andrés Pérez, Venezuela se vio sumergida en una fuerte crisis económica que generó una devaluación en el valor de la moneda. Desde entonces y según estudios realizados, se dice que Venezuela no ha logrado recuperar la estabilidad y la bonanza económica de la que antes gozaba.

Sumado a esto, han existido una gran cantidad de cambios a nivel mundial que han afectado el ámbito laboral: la flexibilización de las leyes, las condiciones de trabajo, los horarios, entre otros, y uno de los más importantes ha sido el impacto de la globalización. Todo esto generó nuevos paradigmas en el campo laboral dando lugar a nuevas formas de trabajo (organizaciones) y con ellas, nuevas relaciones (Stoner, Edward y Gilbert, 1996)

Por su parte, la globalización se define como el proceso de integración mundial que universaliza el conocimiento, sistematizando la información (Sierralta, 2003). Este cambio afecta a los países subdesarrollados, ya que ellos no pueden adaptarse porque no cuentan con los elementos básicos de la misma: tecnología, capital y control de los mercados. Con la globalización se han creado normativas mundiales en relación al trabajo entre las cuales se encuentra la sustitución del contrato colectivo por el individual, de allí surgen múltiples formas de contratación, una de ellas es la subcontratación (www.universia.com).

La subcontratación es un concepto que implica la búsqueda de un tercero para realizar una actividad específica por un lapso determinado (Esparragoza, 1997). De esta noción, surgen las organizaciones conocidas como "Outsourcing" que no es más que una modalidad

según la cual personas ajenas a la compañía son contratadas para realizar una determinada actividad.

En este sentido, es importante señalar que el concepto de Outsourcing esta ligado a las llamadas Empresas de Trabajo Temporal (ETT). El Outsourcing es el ejercicio como tal, de la actividad o servicio prestado mientras que la ETT es la figura jurídica contemplada en la Ley.

Según Ferry de Kraker, director general de la Internacional Federation of Purchasing and Material Managment, Outsourcing significa realmente "encontrar nuevos proveedores y nuevas formas de asegurar la entrega de materias primas, artículos, componentes y servicios". Así mismo, significa utilizar el conocimiento, la experiencia y la creatividad de nuevos proveedores a los que anteriormente no se recurría. Entre más especializada sea una compañía es más probable que la ayuda experta necesaria solo pueda encontrarse fuera, no dentro de la compañía. La empresa no delega en otra su función medular sino aquellas actividades que son necesarias pero no forman parte de sus actividades claves.

De acuerdo con lo anteriormente señalado, El Outsourcing podría definirse como un servicio exterior a la compañía y que actúa como una extensión de la misma, pero que es responsable de su propia administración, en tanto que Outsourcing podría definirse como la acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía (Brian y Hilmer, 1995).

Según Rothery y Robertson (1997), uno de los primeros pasos para la implementación de un Outsourcing y quizás el más importante, consiste en seleccionar los procesos que podrían ser subcontratados. Por lo tanto es útil tener una lista de los criterios para decidir cuáles son las áreas probables para subcontratación. Estas son:

- Aquellas que hacen un uso intensivo de recursos (gastos corrientes o inversión de capital).
- Áreas relativamente independientes.
- Servicios especializados y otros *servicios de apoyo.*

- Aquellas con patrones de trabajo fluctuantes en carga y rendimiento.
- Aquellas sujetas a un mercado rápidamente cambiante y donde es costoso reclutar, capacitar y retener al personal.
- Aquellas con una tecnología rápidamente cambiante que requiere una gran inversión.

Todos estos aspectos señalados aluden a que cuando se recurre al Outsourcing, las compañías literalmente están enfocando su esfuerzo, disponibilidad y recurso humanos a actividades que sí son lucrativas y rentables. En otras palabras se concentran en sus actividades vitales y dejan el resto a especialistas.

Una vez conocido el concepto de Tercerización, resulta interesante conocer sus ventajas, a fin de tener criterios para evaluar su posible implantación en la empresa.

VENTAJAS DE LA TERCERIZACIÓN

Los ofertantes del servicio, afirman que algunas de las principales preeminencias del Outsourcing son las siguientes:

- La reducción de costos: es el primer aspecto a evaluar a la hora de tomar la decisión de contratar el servicio de outsourcing. La empresa debe calcular si le resulta más económico llevar a cabo las funciones o encargarlas a un tercero; esto aplica a todos los costos en términos de espacio, tiempo, personal y tecnología.

A través del outsourcing, la empresa puede delegar en terceros, la realización de ciertas actividades que resultaban más costosas y redireccionar esa inversión a otros gastos que permitan la optimización de procesos o cualquier otra condición dentro de la empresa.

Según Virginia Monasterios (1996), la disminución de las inversiones de la empresa en la actividad objeto de outsourcing, la exime de realizar inversiones en ella, así como invertir los fondos liberados en las actividades medulares de la empresa y generar un ingreso adicional.

En términos de espacio, si la empresa contrata un Outsourcing que opere fuera de su instalaciones, se reduce la cantidad de personas, cubículos u oficinas que requería antes para albergar al personal y este nuevo espacio disponible puede ser destinado para construir otras instalaciones u optimar las presentes.

En lo que se refiere al personal, se presenta una reducción cuando se decide dejar de realizar ciertas actividades para entregarlas al Outsourcing, entonces tanto el costo (salarios capacitación, etc.), como la presencia y ubicación de ese personal para la organización, queda suprimido. La empresa-cliente se libera de la carga financiera que significa el contrato de los empleados que antes ejecutaban esas funciones (Romero y Galárraga, 1997).

Dado que la tecnología es uno de los gastos más altos en los que debe invertir la organización, se evalúa al Outsourcing como una herramienta que permite disminuir los costos de inversión en tecnologia ya que, al tercerizar una actividad, el prestante del servicio debe encargarse no solo de proporcionarla sino de actualizarla cada vez que sea necesario, ahorrándole a la empresa una importante cantidad de gastos.

- Experticia en la actividad: la empresa, al contratar un Outsourcing, entrega en manos de expertos la realización de actividades que si bien aportan valor a su negocio, no son de su completo conocimiento y óptimo manejo.

El Outsourcing ofrece al cliente un servicio prestado por personal altamente calificado y especializado en las actividades que la empresa solicite, lo cual garantiza la precisión y la pulcritud del trabajo realizado.

- Ventaja Competitiva: las empresas líderes saben que si desean alcanzar una ventaja competitiva en el mundo de los negocios, deben lograr mayores niveles de eficiencia en funciones de soporte al igual que en las operaciones propias o "Core" del negocio (Martha Quiñónez, www.axiona.com.do)

Esta eficiencia es posible alcanzarla gracias a que la organización será capaz de realizar óptimamente, tanto sus funciones medulares como las de apoyo ya que por un lado, tendrá al Outsourcing realizando estás últimas y por otro, ella podrá dedicarse en 100% a su actividad medular, con lo cual logrará responder eficazmente como empresa.

Tanto la experticia en la actividad como la ventaja competitiva podrían evidenciarse en un tiempo de respuesta más corto por parte de la empresa, frente a situaciones o procesos e inclusive en un mejor posicionamiento de mercado; estos indicadores deben ser medidos una vez incorporado el servicio de Outsourcing de manera de poder atribuirle la mejora.

- Reduce el tiempo del Gerente en actividades rutinarias y focaliza el rol de Gestión Humana al Estratégico: los estudios indican que el área de Gestión Humana dedica el 60% de su tiempo y presupuesto en tareas administrativas – transaccionales y sólo el 10% lo invierten en planeación, estrategia y diseño. La responsabilidad principal del Gerente de Gestión Humana es maximizar el Capital Humano para la organización y los accionistas (Quiñónez, www.axiona.com.do).

La nueva tendencia apunta a una gestión más estratégica en lo que se refiere al manejo del capital humano, por lo cual los encargados de esta área deben dejar a un lado la supervisión de actividades operativas o administrativas como el manejo de la nómina, reclutamiento y selección, medición de clima, gestión de desempeño, entre otras.

- Establece medidas objetivas: con un contrato de outsourcing, la empresa puede definir en términos objetivos los resultados que espera obtener, por ejemplo en entrenamiento, un indicador puede ser cuantificar el impacto del entrenamiento al desempeño en el cargo y no solamente la percepción de los empleados sobre el entrenamiento en sí mismo.

Además permite medir objetivamente el impacto en la organización derivado de la eficiencia en dichas actividades operativas, es decir que sería posible medir cuánto beneficia a

la organización el reclutamiento y la selección exitosa, la compensación, los estudios de mercado y todas las actividades tercerizadas.

Otras de las ventajas mencionadas consecuentemente por los conocedores del tema y las empresas prestantes del servicio, son:

- El Outsourcing mejora el enfoque del negocio ya que permite que se tenga una visión más clara del mismo porque un experto asume las actividades no medulares de la empresa concentrando la atención del personal hacia las actividades de la misma (Monasterios, 1996).
- Se incrementan los niveles de calidad porque se identifican y eliminan la duplicidad de funciones, desinformación y transferencia de esfuerzos (Romero y Galárraga, 1997).
- El Outsourcing permite compartir riesgos, atrae capital foráneo y contribuye al uso de nuevas tecnologías (Menoni, 1997).
- Evita problemas legales de los empleados con la empresa, ya que la compañía de Outsourcing responde por el personal que ella envíe a la organización contratante del servicio.

Las ventajas del outsourcing dependerán en gran medida de los objetivos que se han determinado antes de la realización del acuerdo, los cuales deben quedar claros antes de la contratación para evitar posibles inconvenientes y resultados insatisfactorios (Newton's Telecom Dictionary, 1998),.

Según todo lo visto anteriormente, resulta evidente que la contratación de los servicios de Outsourcing resulta beneficiosa para la organización. La evaluación objetiva de las ventajas del servicio, nos permite concebirlo como una excelente alternativa para mejorar ciertas áreas del negocio pero se hace necesario tomar en consideración otros aspectos importantes.

La tercerización implica la inclusión de personal que no pertenece a la empresa dentro de la organización, el cual deberá trabajar día a día con otros empleados que sí pertenecen a

ella. "Pertenecer" a una organización implica sentirse parte de ella, identificarse con sus objetivos y autoridades y velar por su éxito.

Al contratar los servicios de Outsourcing, tenemos empleados que día a día trabajan físicamente dentro de una empresa a la que no pertenecen y comparten con otros empleados y jefes distintos a los de la compañía que los contrata. Este hecho, podría traer consecuencias dentro de la organización en cuanto al comportamiento esperado de los empleados tanto de la propia empresa como del outsourcing; es por eso que valdría la pena evaluar las posibles consecuencias de la implantación de los servicios de Outsourcing dentro de una muestra de organizaciones.

Para estudiar las posibles consecuencias de la Tercerización a nivel interno de la organización, utilizaremos la teoría de un autor llamado Philip Selznick.

PARTE II) LA TEORÍA DE SELZNICK

Phillip Selznick fue uno de los primeros teóricos que estableció relación entre la Teoría de Sistemas y las organizaciones como sistemas sociales. Selznick plantea que *"la organización es la expresión estructural de la acción racional"* (Cova, 2.003), ya que la acción racional es poner los medios para alcanzar los fines y es la organización quien ordena, estructura y conduce esos medios.

La estructura esta diseñada para producir decisiones y llevarlas a cabo de manera de alcanzar los objetivos, es por ello que el acto primordial dentro de la organización es la *delegación*. Para que esas decisiones fluyan, cada individuo debe estar en la capacidad de desempeñar las funciones que estén a su cargo y la organización supone que el sujeto, una vez que reciba la orden, la ejecute. Esto no siempre es así ya que el individuo no solo es racional y además responde a estímulos que a veces son incontrolables y no actúa como es esperado.

La organización es una estructura expresamente creada para llevar adelante un conjunto de comportamientos que concluyen en metas que produzcan objetivos, por tanto

requiere de gente cuyo comportamiento sea confiable. Entonces, si hemos dicho que la gente a veces responde a estímulos y no actúa como es esperado, ¿cómo hacer confiable ese comportamiento?

El psicoanálisis afirma que la conducta humana responde a necesidades que si **no** son satisfechas, se generan comportamientos anormales. Según Selznick, si la organización no logra satisfacer al menos cinco necesidades o lo que el llama *Imperativos Categóricos*, la gente empezará a comportarse de forma anormal e inesperada. Estos imperativos son:

1. La **seguridad** de la organización como un todo en relación con las fuerzas sociales que la rodean: este imperativo requiere una continua atención a las posibilidades de intrusión y a la prevención de amenazas de agresión o consecuencias nocivas (aunque quizás no intencionales) de la acción de otros (Etzioni; Holt and Winston, 1961) Específicamente se refiere a la estabilidad que debe recibir el trabajador de parte de la empresa y de sus compañeros.

2. La **estabilidad de las líneas de autoridad** y de comunicación: uno de los puntos de referencia persistentes de la decisión administrativa es el pesar las consecuencias para la capacidad continuada del liderazgo de controlar y tener acceso al personal o miembros ordinarios (Etzioni; Holt and Winston, 1961). Implica la permanencia o poca variación en las líneas de reporte y equipos de trabajo para el individuo, lo cual le permita crearse un ambiente sólido en el día a día de trabajo.

3. La **estabilidad de las relaciones informales** dentro de la organización: los nexos de sentimiento y de interés propio evolucionan como mecanismos no reconocidos pero efectivos de ajuste de individuos y sub-grupos a las condiciones de vida dentro de la organización. Estos nexos representan una solidificación de relaciones que sustenta a la autoridad formal en operaciones diarias y amplían las oportunidades para la comunicación efectiva. Consecuentemente, intentos por "ALTERAR" la estructura formal, bien directamente o bien como consecuencia indirecta de una reorganización formal, se enfrentará normalmente con una resistencia considerable. (Etzioni; Holt and Winston, 1961)

4. La **continuidad de políticas** y de las fuentes de su determinación: para cada nivel dentro de la organización y para la organización como un todo, es necesario que exista un sentido de que la acción tomada a la luz de una determinada política no será puesta en peligro continuo. Cambios arbitrarios o impredecibles en una política minan la significación de (y por lo tanto la atención hacia) la acción diaria. Al mismo tiempo, la organización buscará raíces estables (bien una firme autoridad estatutaria o un mandato popular) de modo que se logre un sentido de permanencia y legitimidad de sus actos (Etzioni; Holt and Winston, 1961). Consiste en lograr la persistencia de las políticas y las fuentes de determinación dentro de la empresa, a fin de no generar en los trabajadores incertidumbre en cuanto a las actividades que pueden realizar y las órdenes que deben acatar.

5. La **homogeneidad de visión** con respecto al significado y papel de la organización: la minimización del desapego requiere una unidad derivada de una comprensión común de cuál se ha querido que sea el carácter de la organización. Cuando esta homogeneidad se rompe, como sucede en situaciones de conflicto interno en torno a cuestiones básicas, la existencia continuada de la organización está en peligro. Por otra parte, una de las muestras de una organización "saludable" es la habilidad para orientar efectivamente a los nuevos miembros y para descartar velozmente a aquellos que no puedan adaptarse a la visión establecida (Etzioni; Holt and Winston, 1961). Se trata de conocer si todos los trabajadores tienen claro cuál es el objetivo de la empresa y qué hacen ellos para alcanzarlo.

Según la teoría planteada por Selznick, si la organización logra cubrir al menos estos cinco aspectos, el comportamiento del individuo será más confiable o predecible, lo cual conducirá a la consecución de las metas planteadas.

Este estudio busca evidenciar en qué medida se encuentran satisfechos estos imperativos planteados por Selznick entre los empleados propios de la empresa y los pertenecientes al Outsourcing (que igualmente laboran dentro de la organización seleccionada como muestra) ya que suponemos que con la tercerización se pueden ver afectados estos aspectos mencionados anteriormente, con lo cual podrían generarse problemas dentro de la organización en cuanto al comportamiento esperado de los empleados.

IV. MARCO METODOLÓGICO

4.1) Introducción a la Estrategia Metodológica

Para la elaboración de este estudio se realizó un arqueo de las fuentes de información, el cual incluyó la búsqueda en diversos bancos de datos, directorios y motores de búsqueda de Internet, revistas de actualidad, trabajos de grado anteriores, consulta en bibliotecas y otras fuentes que estuvieran relacionadas con los temas de outsourcing o tercerización y los escritos de Selznick y su teoría.

A su vez, se consultó con empresarios dedicados al outsourcing y expertos en el área de desarrollo organizacional, así como los institutos de estudios superiores donde existía material relacionado con el tema. De esta forma, creció el interés y el estudio adquirió profundidad.

4.2) Diseño y Tipo de Investigación

El diseño de la investigación será de campo, no experimental y transversal.

De acuerdo al tipo de datos requeridos para alcanzar los objetivos planteados, el diseño es de campo con apoyo documental. "La investigación de campo se basa en datos primarios, obtenidos directamente de la realidad por el investigador" (Sabino, 2000, p.97). El valor del diseño de campo reside en que a través de este se pueden corroborar las verdaderas condiciones en que se han conseguido los datos, lo que hace posible la revisión o modificación en el caso que surjan dudas respecto a su calidad. Esto en general, garantiza un alto nivel de confianza para el conjunto de la información recolectada.

En la presente investigación se recogerán datos primarios a través del acercamiento a la realidad de cada una de las empresas que participan en el estudio. Para ello, se utilizará el apoyo documental representado por los documentos y demás materiales que se reciban de parte de las empresas que intervinieron en la investigación.

Teniendo ya el tema seleccionado y delimitado, se procedió a evaluar el diseño que mejor encajaría con el tema. Se decidió clasificarlo, desde un punto de vista metodológico, como un diseño no experimental (sin manipulación de variables), "*en donde se busca observar los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para luego analizarlos. No se construye ninguna situación sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador*" (Hernández Sampieri, 1998). En este estudio no se manipulan las variables, sino que se observará la percepción de los trabajadores, fijos y del outsourcing para un momento determinado (transversal). "Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado" (Hernández Sampieri, 1998).

La investigación será de tipo descriptivo. "Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, equipos comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis" (Hernández, Fernández y Baptista, 1998, p.60).

4.3) Variables: Definición Conceptual y Operacional

Para hacer posible el estudio del tema planteado y lograr abarcarlo en su totalidad, se procedió la operacionalización de la variable y al establecimiento de indicadores que nos permitiesen medir la dimensión correspondiente.

En el proceso lógico de la operacionalización de la variable se siguieron los siguientes procedimientos:

- **Definición Conceptual** (significado que se le otorga a la variable de estudio).
- **Definición Operacional** (descomposición el concepto original en las dimensiones que lo integran).

La variable a estudiar en esta investigación se explica, según lo mencionado anteriormente, a continuación:

I. **Consecuencias de la Tercerización**

4.3.1) Definición Conceptual:

Las consecuencias son hechos que siguen o se derivan a partir de otros. Para efectos de este estudio, las consecuencias se referirán al impacto, positivo o negativo, que se genere a partir de la contratación de los servicios de outsourcing, específicamente por lo que se refiere a las diferencias de origen entre los empleados de la compañía y los que ingresan por outsourcing, analizadas desde los imperativos categóricos propuestos por Selznick.

4.3.2) Definición Operacional:

En este trabajo, la variable "Consecuencias de la Tercerización" se estudiará a través de los Imperativos Categóricos propuestos por Selznick, los cuales fueron establecidos como dimensiones y se explican a continuación:

1. Seguridad: percepción de los trabajadores, tanto de la empresa como los del outsourcing, en cuanto a la garantía y tranquilidad que esperan recibir de la empresa y de sus compañeros, la solidez en el empleo, auxilio en determinadas ocasiones, respaldo, fiabilidad, entre otras.

2. Estabilidad de las líneas de autoridad y comunicación: permanencia o duración en el tiempo que los empleados esperan de las líneas de reporte y equipos de trabajo; perdurabilidad de los jefes y canales de comunicación que le permitan al empleado estar ubicado y saber a quién dirigirse y de quién recibir órdenes.

3. Estabilidad de las relaciones informales: permanencia o duración en el tiempo de los nexos de sentimiento y de interés que se tejen y funcionan como ajuste de individuos y subgrupos a las condiciones de vida dentro de la organización; así como el respeto de la misma hacia actividades no institucionalizadas.

4. Continuidad de políticas: implica la persistencia de las normas y las fuentes de determinación dentro de la empresa, a fin de no generar incertidumbre en los

trabajadores en cuanto a las actividades que pueden realizar y las órdenes que deben acatar.

5. Homogeneidad de visión: se refiere a la uniformidad entre los trabajadores con respecto a la visión de la organización y cuál es el rol de cada uno de ellos dentro de la misma. Se trata de conocer si todos los trabajadores tienen claro cuál es el objetivo de la empresa y qué hacen ellos para alcanzarlo; así como la percepción de los jefes y la alineación de cada una de las actividades con dicha visión

A su vez, estas dimensiones serán estudiadas a través de indicadores asociados a cada ítem del instrumento aplicado durante la investigación.

A continuación se presenta el cuadro de la operacionalización donde se indica todo lo explicado en líneas anteriores y adicionalmente se colocan los ítems del instrumento que medirán cada uno de los indicadores.

Tabla N° 1: Operacionalización de variables

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
Consecuencias de la Tercerización según el Modelo de Selznick	Seguridad	Garantía en el empleo	1)La empresa no decidirá prescindir de mis servicios a corto plazo 2) Tengo un empleo estable
		De parte de la empresa	4) La empresa ayuda a sus empleados cuando pasan por una situaciones difíciles 5) Me siento respaldado por la empresa 6) Significa una tranquilidad para mi formar parte de esta empresa
		De parte de los compañeros	3) Confío plenamente en mis compañeros de trabajo 7) Mis compañeros son solidarios conmigo en situaciones difíciles 8) Desconfío de las personas que trabajan conmigo
	Estabilidad de las líneas de autoridad y comunicación	Durabilidad de los supervisores	9) Constantemente me cambian de supervisor 12) Sé quienes son las personas de las que debo seguir órdenes
		Durabilidad de los equipos de trabajo	10) Constantemente me cambian el equipo con el que debo trabajar 14) Pocas veces trabajo con el mismo equipo
		Durabilidad de las líneas de comunicación	11) Cuando tengo una queja primero acudo a mi supervisor directo 13) Sé a quienes debo dirigirme cuando necesito algo
	Estabilidad de las Relaciones Informales	Rotación de Personal	17) Trabajo y comparto con gente distinta dentro de la organización 18) A menudo ingresa y egresa gente de la organización
		Nexos sentimentales con los compañeros de trabajo	15) No tengo amigos en el trabajo 20) Si algún día me voy de esta empresa, mis compañeros seguirán siendo mis amigos 22) "Siento que mi jefe es mi amigo"
		Respeto de la organización de los espacios no institucionalizados	16) Mis compañeros y yo nos reunimos a la salida del trabajo a tomarnos o comernos algo y compartir 19) La gerencia reprime nuestras relaciones informales 21) Los jefes respetan nuestros espacios para compartir entre amigos

Consecuencias de la Tercerización según el Modelo de Selznick	Continuidad de Políticas	Variabilidad de las Normas	23) Constantemente varían las normas dentro de la empresa 24) Lo que puedo hacer o dejar de hacer en esta empresa depende del estado de ánimo de mi supervisor 26) Siempre recibo la misma respuesta ante las mismas situaciones
		Variabilidad en las fuentes de determinación de las normas	25) Las normas siempre surgen del departamento de Recursos Humanos 27) En cada departamento el jefe pone las normas que aplican a sus supervisados 28) A veces sigo normas de mi jefe y otras veces de otras personas
	Homogeneidad de Visión	Rol del trabajador	29) Conozco y comparto la misión y la visión de la empresa 31) Entiendo mi contribución a la misión de la empresa 32) Me siento parte de las metas alcanzadas por la empresa 34) Estoy claro cuál es mi papel dentro de la organización
		Visión de la organización	30) Las actividades están alineadas a la visión de la empresa, no la replantean constantemente 33) Con las actividades ejecutadas, reafirmamos la misión de la empresa

4.4) Población, Muestra y Unidad de Análisis

En la presente investigación, la población objeto de observación o estudio, está compuesta por el conjunto de empleados tercerizados que trabajan IN COMPANY en las empresas que participaron en el estudio, ya que la población se define como " *la totalidad de un conjunto de elementos, seres u objetos que se desea investigar y de la cual se estudiará una fracción (la muestra) que se pretende que reúna las mismas características y en igual proporción"* (Ander Egg, 1983).

Las empresas que formaron parte del estudio fueron escogidas tomando en cuenta los siguientes criterios:

- Que sean empresas que tengan contratados los servicios de outsourcing.
- Que sean empresas que tengan el personal proporcionado por el outsourcer trabajando IN COMPANY, es decir dentro de la empresa contratante.
- Que se encuentre ubicadas en la Zona Metropolitana de Caracas.
- Que acepten participar en la investigación.

La muestra, definida como *"una parte de ese todo que llamamos universo y que sirve para representarlo"* (Sabino, 2000), puede ser probabilística y no probabilística. Según Hernández Sampieri (1998) en las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de causas relacionadas con las características de la investigación o del investigador que escoge la muestra.

La muestra seleccionada es de tipo no probabilística e intencional, ya que su escogencia dependió del investigador, en función del objetivo del estudio. La misma está compuesta por los trabajadores de outsourcing IN COMPANY que trabajan en el área de informática (también mencionada como área de sistemas o tecnología), dentro de cada una de las empresas que quisieron participar en el estudio.

En cuanto a la unidad de análisis, está compuesta por los individuos a quienes les fue aplicado el cuestionario, distribuidos de la siguiente manera: para cada empresa seleccionada se calculó el total de empleados de outsourcing que trabajan dentro del área de sistemas y se les aplico el instrumento. Paralelamente, por cada individuo de outsourcing estudiado, se aplicó igualmente el instrumento a un empleado fijo de la compañía[1], es decir, que se hizo uno a uno: *"por cada empleado de outsourcing, se tomó otro fijo y se aplicó a ambos el instrumento"*

A continuación se hace una breve descripción de las empresas participantes en el estudio, a fin de contextualizar la investigación y mencionar aspectos o situaciones anormales que pudieran influenciar el comportamiento y las respuestas de los individuos encuestados.

[1] El empleado fijo no necesariamente tiene que ser del área de sistemas.

1. DIAGEO Venezuela

Empresa transnacional de consumo masivo encargada de la comercialización de licores, con casa matriz en Londres y presencia en más de 180 países del mundo.

Opera en Venezuela con un total de 146 empleados divididos en las áreas de:

- Mercadeo
- Ventas
- Recursos Humanos
- Finanzas
- Suministros
- Relaciones Corporativas
- Sistemas

Esta empresa tiene una planta en Barquisimeto donde se produce el Ron número uno en exportación (Cacique) y una de las mejores marcas de Vodka en el mercado (Smirnoff). A su vez, importa todo un portafolio de marcas exitosas como: Buchanans, Johnnie Walker, Baileys, Moet, Tanqueray, Gordons, entre otras, de las cuales es importador y distribuidor exclusivo en Venezuela.

Para conocer más sobre esta empresa puede navegar por http://www.diageo.com)/

Tanto la distribución como las ventas se encuentran tercerizadas, al igual que algunas funciones dentro de la propia organización; tal es el caso del área de sistemas. Actualmente, se encuentran laborando IN COMPANY empleados de la empresa IBM (Industrial Business Machine) [2], a quienes les aplicaremos el instrumento diseñado para esta investigación.

El área de sistemas tiene un total de 10 empleados de los cuales 4 pertenecen a IBM y 6 son personal fijo de la empresa. Se aplicó el cuestionario a los 4 empleados tercerizados y la misma cantidad a empleados fijos de Diageo, para un total de 8 cuestionarios aplicados en esta empresa.

[2] www.IBM.com

Actualmente en Diageo se vive una situación particular ya que hace un mes fueron desincorporados 16 trabajadores de la compañía por una decisión de la casa matriz y producto de una evaluación de desempeño. Esto trajo como consecuencia cierta tensión en el resto de los trabajadores que laboran dentro de la compañía y creemos que puede impactar las respuestas que puedan dar los mismos a las preguntas formuladas en el instrumento.

2. Empresas Polar

Empresa de consumo masivo encargada de la producción, comercialización, distribución y venta de productos alimenticios, de limpieza y bebidas como refrescos, agua, cerveza, vinos, entre otras.

Polar es una de las empresas de capital venezolano más sólidas del país y cuenta con aproximadamente 17.000 trabajadores a nivel nacional divididos entre:

- Unidades de Negocio: Cerveza y Malta, Refrescos y Bebidas Funcionales y Alimentos.
- Unidades Funcionales de Apoyo: Recursos Humanos, Finanzas, Sistemas y Suministros.
- Unidades Corporativas: Auditoria, Asuntos Legales y Regulatorios, Comunicaciones y Medios y Distribución.

Para conocer más sobre esta empresa puede visitar *http://www.empresas-polar.com.ve/*

En la Unidad de Negocio de Cerveza y Malta, se encuentra el departamento de Informática en el cual trabajan empleados de Polar y otros que pertenecen a varias compañías de outsourcing como: Soporte SPI[3], Consultores O&M y SEPEL; en total son 23 empleados en el departamento incluyendo gerentes, coordinadores y analistas, de los cuales 17 son fijos y 6 pertenecen al outsourcing.

Se aplicaron en total 12 cuestionarios en esta empresa: 6 a los empleados pertenecientes a las distintas compañías de outsourcing y 6 al personal fijo de Empresas Polar.

[3] www.spi.com.ve

Al igual que la organización anterior, Polar está atravesando una situación particular ya que está sufriendo cambios estructurales, se decidió achatar la estructura y fueron eliminadas algunas Unidades Funcionales, por lo cual creemos que los empleados puedan estar en una situación anormal con respecto a la empresa y esto puede influenciar los resultados de la investigación.

3. Banco Mercantil

Empresa del sector bancario, dedicada a prestar servicios financieros a personas naturales y jurídicas, con más de 80 años en el mercado, una nómina de 6.800 empleados aproximadamente y un total de 299 oficinas a nivel nacional.

El Banco Mercantil se encuentra entre las mejores instituciones bancarias del país y su estructura se encuentra distribuida de la siguiente manera:

- Presidencia
- Comité Ejecutivo
- Unidades Funcionales, asociadas a un representante del Comité Ejecutivo
- Departamentos

Igualmente, podemos encontrar más información sobre el Banco Mercantil visitando http://www.bancomercantil.com/

Entre los departamentos que conforman la estructura, se encuentra el de sistemas el cual se encarga de dar apoyo a las diferentes unidades funcionales del negocio como lo son finanzas, legal, mercadeo, recursos humanos, entre otras; prestando servicios que van desde la ayuda técnica hasta la consulta de créditos hipotecarios, fideicomisos, riesgos crediticios y varios sistemas operativos internos que facilitan las labores diarias de los departamentos.

Por tratarse de un número elevado de personas pertenecientes a la nómina Mercantil, a las cuales hay que prestarles el servicio informático, la empresa tiene contratados los servicios

de outsourcing en el área de sistemas; en este caso, el departamento está compuesto por 12 empleados de los cuales 6 pertenecen al Banco Mercantil y 6 son de IBM y Mega Soft[4].

De la misma forma que la empresa anterior, se aplicaron 6 instrumentos empleados fijos y 6 más a empleados del outsourcing, para un total de 12 cuestionarios aplicados en esta compañía.

4. Empresas Bigott

Bigott es una empresa de larga tradición en el mercado venezolano, perteneciente a la casa *British American Tobacco* y encargada de la producción y comercialización de cigarrillos altamente consumidos en Venezuela como Belmont, Lucky Strike, Cónsul, entre otros.

Actualmente esta empresa cuenta con una nómina de 628 empleados distribuidos entre los siguientes direcciones:

- Recursos Humanos
- Operaciones
- Mercadeo
- Finanzas
- Legal
- Relaciones Corporativas
- Tecnología e Informática

Para conocer más de esta empresa puede visitar http://www.bigott.com/

El área de Informática de Bigott, tiene un servicio conocido como *"Servicio de Helpdesk"*, el cual se encarga de atender los requerimientos de los empleados de Bigott, en cualquier tema que tenga que ver con tecnología. Para cubrir este servicio, el departamento cuenta con la participación de 38 empleados, de los cuales 19 son nómina propia y 19 pertenecen a la empresa IBM.

[4] www.megaserv.com

Para este caso, el total de cuestionarios aplicados será de 38, distribuidos de la siguiente manera: 19 a los empleados del outsourcing y 19 a personal fijo.

5. Citibank

Es una empresa del sector bancario dedicada a prestar servicios financieros, constituida en el año 1.812 y con sede matriz en New York.

Para conocer más de esta empresa puede visitar http://www.citibank.com.ve/

Citibank cuenta con un total de 600 empleados aproximadamente, distribuidos en departamentos de legal, compliance, recursos humanos, mercadeo, ventas y sistemas. Al igual que la empresa anterior, dentro de este departamento existe una actividad conocida como *Servicio de Helpdesk,* destinado a resolver los problemas de los usuarios o empleados del banco, en cuanto a los equipos tecnológicos.

Este servicio (helpdesk) se encuentra en manos de un tercero, específicamente a cargo de la mencionada empresa IBM. El total de empleados del área de sistemas es de 48 trabajadores, de los cuales 24 pertenecen al outsourcing y 24 son empleados fijos de Citibank.

El total de cuestionarios aplicados en Citibank es de 48, entre personal fijo y personal tercerizado.

4.5) Instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos de recolección de datos son "*cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información*" (Sabino, 2000).

En el caso de esta investigación en particular, el instrumento que más se adecua para la recolección de datos es la aplicación de cuestionario con escala tipo Escala Likert, tanto a los trabajadores que prestan servicios para la empresa como los que pertenecen al outsourcing, tratando de abarcar todas las dimensiones previamente establecidas en el estudio.

El cuestionario consta de aseveraciones, positivas o negativas, que se corresponden con los indicadores preestablecidos y se encargan de medir cada una de las dimensiones explicadas en la operacionalización.

El diseño del cuestionario fue un procedimiento sencillo a través del cual se formularon las afirmaciones concretas asociadas a las dimensiones planteadas y cumple con las condiciones de validez y confiabilidad al ser revisado posteriormente por expertos, como es el caso de los profesores Rafael Suárez, Antonio Cova y Luis Pedro España, con el fin de identificar si los ítems estaban bien planteados y si son comprensibles para diferentes sujetos; los cambios sugeridos fueron principalmente de forma y no de fondo.

Las observaciones realizadas por los expertos consistieron básicamente en el cambio en la redacción de algunos de los ítems y en la variación de la escala, ya que en la primera propuesta de instrumento, se utilizó una escala del cero (0) al tres (3) con lo cual se establecía un punto medio, que no ofrece ningún tipo de información para la investigación y un nivel cero (0) que elimina la existencia de la variable, lo cual tampoco se adecua a lo que buscamos.

Igualmente se realizó una prueba piloto en una de las empresas pertenecientes a la muestra con la finalidad de evaluar si los encuestados comprendían el instrumento, si la escala de respuesta era la adecuada y la aceptación general del instrumento. No hubo objeción al respecto.

V. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación, una vez tabulados los datos e interpretado la información obtenida.

Con el instrumento de recolección de datos se logró recabar la información sobre la percepción de los trabajadores, tanto fijos como de outsourcing, sobre cada uno de las dimensiones o imperativos planteados en la teoría.

Una vez recolectados, los datos fueron cargados en Excel y posteriormente exportados a SPSS, con el objeto de realizar un análisis más profundo y detallado del comportamiento de las variables y las diferencias entre los grupos.

Para los efectos del estudio, se separó la unidad de análisis en dos grupos: fijos y outsourcing, a fin de poder establecer las potenciales diferencias entre ellos, con respecto a cada dimensión planteada.

Se realizó el cálculo de la media o promedio por grupo:

1. fijo y
2. outsourcing

para cada dimensión:

1. Seguridad,
2. Estabilidad de las líneas de autoridad y comunicación,
3. Estabilidad de las relaciones informales,
4. Continuidad de políticas y
5. Homogeneidad de visión

y se evaluó si existían diferencias significativas entre los dos grupos, utilizando fundamentos estadísticos.

Una vez comprobada la diferencia entre los grupos, se procedió a medir el nivel de significancia de la misma, a través del cálculo de la varianza y haciendo uso de un intervalo de confianza de 95%.

En caso que dicha diferencia fuera significativa, se pasó a un análisis más profundo de la dimensión, a través del cálculo de la media para cada indicador asociado, a fin de determinar la causa de la diferenciación.

A continuación los resultados:

Imperativo 1: <u>Seguridad</u>

Busca medir si existen diferencias significativas en la percepción de los trabajadores fijos y de outsourcing, en cuanto a la garantía y tranquilidad que reciben de la empresa y de sus compañeros, la solidez en el empleo, auxilio en determinadas ocasiones, respaldo, fiabilidad, entre otras.

Tabla N° 2: Diferencias en la media entre empleados fijos y de outsourcing con respecto a la percepción de seguridad

Diferencia en la MEDIA entre los empleados fijos y del outsourcing

	Grupo	N	Media	Desviacion Standar	Error Standar
Seguridad	Fijo	59	3,1123	,41322	,05380
	Outsourcing	59	2,5557	,36006	,04688

Se evidencia una diferencia en la media entre ambos grupos, con respecto la seguridad que los individuos perciben de parte de la empresa. Según estos datos, los empleados fijos se sienten más seguros que los del outsourcing con respecto a la empresa donde trabajan IN COMPANY.

Se procedió a medir cuan significativa es la diferencia anterior y resultó:

Tabla N° 3: Comprobación de la significancia de la diferencia entre empleados fijos y de outsourcing con respecto a la seguridad

Comprobacion de la significancia de la diferencia anterior

		t-test for Equality of Means				
		Nivel de significancia con dos colas	Diferencia de las medias	Diferencia de los errores	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Seguridad	Equal variances assumed	,000	,55660	,07135	,41527	,69792
	Equal variances not assumed	,000	,55660	,07135	,41524	,69795

Lo significativo de la diferenciación se puede observar en la columna "Nivel de Significancia con dos colas", la cual si es mayor a 0.05 no es significativamente distinta; por el contrario, si resulta menor a 0.05, se trata de una diferencia importante. En estos casos, pasaremos al detalle por indicador para realizar el análisis.

Para la dimensión seguridad, encontramos que existe una diferencia significativa ya que el valor resulta inferior a 0.05. Se procedió entonces al cálculo de la media de cada indicador asociado a la seguridad y a su posterior comprobación de significancia.

Tabla N° 4: Diferencia de las medias de los empleados fijos y de outsourcing por indicadores de seguridad

Diferencia en la MEDIA entre los empleados fijos y del outsourcing por indicador

	Grupo	N	Media	Desviacion Standar	Error Standar
Garantia en el empleo	Fijo	59	3,3983	,54756	,07129
	Outsourcing	59	2,1186	,92073	,11987
Garantia de parte de los companeros de trabajo	Fijo	59	2,7712	,24545	,03196
	Outsourcing	59	2,4831	,38742	,05044
Garantia de parte de la empresa	Fijo	59	3,2599	,68107	,08867
	Outsourcing	59	2,9209	,72540	,09444

Tabla N° 5: Comprobación de la significancia de la diferencia entre empleados fijos y de outsourcing con respecto a los indicadores de seguridad

Comprobacion de la significancia de la diferencia anterior

		t-test for Equality of Means				
		Nivel de Significancia con dos colas	Diferencia de las medias	Diferencia de los errores	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Garantia en el empleo	Equal variances assumed	,000	1,27966	,13946	1,00343	1,55589
	Equal variances not assumed	,000	1,27966	,13946	1,00277	1,55655
Garantia de parte de los companeros de trabajo	Equal variances assumed	,000	,28814	,05971	,16988	,40639
	Equal variances not assumed	,000	,28814	,05971	,16965	,40662
Garantia de parte de la empresa	Equal variances assumed	,010	,33898	,12954	,08241	,59555
	Equal variances not assumed	,010	,33898	,12954	,08240	,59557

Notamos que existe una diferencia significativa entre los grupos para los indicadores:

1. Garantía en el empleo
2. Garantía de parte de los compañeros de trabajo

Los datos indican que en la dimensión de seguridad existe una diferencia significativa entre los empleados fijos y de outsourcing, debido a que los primeros se sienten más seguros de su empleo y de sus compañeros de trabajo que los empleados tercerizados.

En cuanto al tercer indicador (garantía de la empresa), no es significativa la diferencia entre los grupos estudiados, ya que vemos que el valor de la columna "Nivel de Significancia con dos colas" es mayor a 0.05.

Imperativo 2: Estabilidad de las Líneas de Autoridad y Comunicación

Mide las diferencias significativas entre los empleados fijos y tercerizados, con respecto su percepción sobre la permanencia o duración en el tiempo que esperan de las líneas de reporte y equipos de trabajo; perdurabilidad de los jefes y canales de comunicación que le permitan al empleado estar ubicado y saber a quién dirigirse y de quién recibir órdenes.

Tabla N° 6: Diferencias en la media entre empleados fijos y de outsourcing con respecto a la percepción de estabilidad de las Líneas de Autoridad y Comunicación

Diferencia en la MEDIA entre los empleados fijos y del outsourcing

Dependent variables	Grupo	N	Media	Desviacion Standar	Error Standar
Estabilidad en las lineas de autoridad y comunicacion	Fijo	59	2,6186	,29694	,03866
	Outsourcing	59	2,5345	,26508	,03451

En la tabla anterior podemos ver que existe una diferencia en la media entre los empleados fijos y los de outsourcing, con respecto a su percepción sobre la estabilidad. Los empleados fijos perciben más permanentes las líneas de autoridad y comunicación, que los tercerizados.

Aparentemente, esta diferencia de percepción es pequeña (2.6186 *vs.* 2.5345) por eso se comprobó con una prueba de significancia:

Tabla N° 7: Comprobación de la significancia de la diferencia entre empleados fijos y de outsourcing con respecto a la dimensión de estabilidad de las líneas de autoridad y comunicación.

Comprobacion de la significancia de la diferencia anterior

		t-test for Equality of Means				
		Nivel de Significancia con dos colas	Diferencia en las medias	Diferencia del error Standar	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Estabilidad en las lineas de autoridad y comunicacion	Equal variances assumed	,107	,08418	,05182	-,01846	,18682
	Equal variances not assumed	,107	,08418	,05182	-,01847	,18683

Como podemos observar, el valor del nivel de significancia es mayor a 0.05, por lo cual podemos decir que no existe una diferencia estadísticamente significativa entre la percepción de los empleados fijos y los tercerizados con respecto a la estabilidad de la líneas de autoridad y comunicación.

Ambos grupos opinan que la permanencia de los reportes, los canales de comunicación dentro de la empresa y los equipos de trabajo, son lo suficientemente estables para que ellos puedan sentirse ubicados y saber a quién deben dirigirse y de quién deben recibir órdenes.

Por no tratarse de una diferencia estadísticamente significativa entre los grupos, no se hace necesario analizar cada indicador de la dimensión *Estabilidad*, ya que entre estos indicadores para cada grupo de empleados, tampoco existen diferencias importantes al no verse reflejadas en el índice general

Imperativo 3: <u>Estabilidad de las Relaciones Informales</u>

Trata la diferencia entre las medias de los grupos de empleados, sobre la percepción de permanencia en el tiempo de los nexos de sentimiento y de interés que se tejen dentro de la organización; así como el respeto de la misma hacia actividades no institucionalizadas.

Tabla N° 8: Diferencias en la media entre empleados fijos y de outsourcing con respecto a la percepción de estabilidad de las relaciones informales

Diferencia en la MEDIA entre los empleados fijos y del outsourcing

	Grupo	N	Media	Desviacion Standar	Error Standar
Estabilidad de las relaciones Informales	Fijo	59	2,7585	,31044	,04042
	Outsourcing	59	2,6804	,46493	,06053

Aparentemente, los empleados fijos perciben más estables las relaciones informales que los empleados tercerizados. Este primer grupo de empleados aprecia que los nexos sentimentales que se tejen entre sus compañeros y el respeto que la organización tiene por las actividades no institucionalizadas, es lo suficientemente estable para ajustarse a la vida dentro de la organización.

A continuación vemos si esta diferencia reflejada entre los grupos, resulta estadísticamente significativa para evaluarla más detalladamente.

Tabla N° 9: Comprobación de la significancia de la diferencia entre empleados fijos y de outsourcing con respecto a la dimensión de estabilidad de las relaciones informales

Comprobacion de la significancia de la diferencia anterior

		t-test for Equality of Means				
		Nivel de Significancia con dos colas	Diferencia en las medias	Diferencia en los errores	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Estabilidad de las relaciones Informales	Equal variances assumed	,286	,07809	,07278	-,06607	,22224
	Equal variances not assumed	,286	,07809	,07278	-,06629	,22246

No existen diferencias significativas entre la percepción de los empleados fijos y los de outsourcing con respecto a la duración en el tiempo de los nexos sentimentales y las relaciones informales, dentro de la organización.

Imperativo 4: <u>Continuidad de Políticas</u>

Estudia la percepción de los empleados fijos y tercerizados, sobre la persistencia de las normas y las fuentes de determinación dentro de la empresa.

Tabla N° 10: Diferencias en la media entre empleados fijos y de outsourcing con respecto a la percepción de continuidad de políticas

Diferencia en la MEDIA entre los empleados fijos y del outsourcing

	Grupo	N	Media	Desviacion Standar	Error Standar
Continuidad de Politicas	Fijo	59	2,0073	,26057	,03392
	Outsourcing	59	2,2774	,35620	,04637

Vemos que existe una diferencia en la media, resultando los empleados del outsourcing como aquellos que perciben más continuas las políticas y las fuentes de determinación de las normas dentro de la organización.

La evaluación sobre la significancia de dicha diferencia se encuentra a continuación:

Tabla N° 11: Comprobación de la significancia de la diferencia entre empleados fijos y de outsourcing con respecto a la dimensión de continuidad de políticas

Comprobacion de la significancia de la diferencia anterior

		t-test for Equality of Means				
		Nivel de significancia con dos colas	Diferencia de las medias	Diferencia de los errores	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Continuidad de Politicas	Equal variances assumed	,000	-,27006	,05746	-,38386	-,15626
	Equal variances not assumed	,000	-,27006	,05746	-,38397	-,15615

Por ser el valor de la tabla menor a 0.05, podemos decir que la diferencia existente entre los empleados fijos y los de outsourcing, con respecto a la percepción de la continuidad de las políticas, es significativa.

Para conocer por qué es significativa esta diferencia, analizamos los indicadores que comprende la dimensión estudiada:

Tabla N° 12: Diferencia de las medias de los empleados fijos y de outsourcing por indicadores de continuidad de políticas

Diferencia en la MEDIA entre los empleados fijos y del outsourcing por indicador

	Grupo	N	Media	Desviacion Standar	Error Standar
Variabilidad de las Fuentes de Determinacion	Fijo	59	2,2203	,32525	,04234
	Outsourcing	59	2,6667	,55709	,07253
Variabilidad de las Normas	Fijo	59	1,7910	,31953	,04160
	Outsourcing	59	1,8785	,40570	,05282

Tabla N° 13: Comprobación de la significancia de la diferencia entre empleados fijos y de outsourcing con respecto a los indicadores de continuidad de políticas

Comprobacion de la significancia de la diferencia anterior

		t-test for Equality of Means				
		Nivel de Significancia con dos colas	Diferencia de las medias	Diferencia de los errores	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Variabilidad de las Fuentes de Determinacion	Equal variances assumed	,000	-,44633	,08398	-,61267	-,27999
	Equal variances not assumed	,000	-,44633	,08398	-,61309	-,27956
Variabilidad de las Normas	Equal variances assumed	,195	-,08757	,06723	-,22073	,04559
	Equal variances not assumed	,195	-,08757	,06723	-,22081	,04567

Tal como lo demuestra la tabla anterior, la mayor diferencia fue evidenciada en el indicador de variabilidad de las fuentes de determinación. Por un lado, los empleados del outsourcing perciben como variables las fuentes de determinación de las reglas, mientras que los empleados fijos no tanto.

Imperativo 5: <u>Homogeneidad de Visión</u>

Evidencia las posibles diferencias en la percepción de los grupos, sobre la uniformidad con que los empleados asumen la visión de la organización y cuál es el rol de cada uno de ellos dentro de la misma; así como la percepción de los jefes y la alineación de cada una de las actividades con dicha visión.

Tabla N° 14: Diferencias en la media entre empleados fijos y de outsourcing con respecto a la percepción de homogeneidad de visión

Diferencia en la MEDIA entre los empleados fijos y del outsourcing

	Grupo	N	Media	Desviacion Standar	Error Standar
Homogeneidad de Vision	Fijo	59	3,6751	,47688	,06208
	Outsourcing	59	3,1158	,89820	,11694

Se demuestra una diferenciación en la media entre los dos grupos de empleados, apareciendo el personal fijo como el grupo más uniforme en cuanto a la visión de la organización y su rol dentro de la misma.

Tabla N° 15: Comprobación de la significancia de la diferencia entre empleados fijos y de outsourcing con respecto a la dimensión de homogeneidad de visión

Comprobacion de la significancia de la diferencia anterior

		t-test for Equality of Means				
		Nivel de significancia con dos colas	Diferencia de las medias	Diferencia de los errores	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Homogeneidad de Vision	Equal variances assumed	,000	,55932	,13239	,29710	,82155
	Equal variances not assumed	,000	,55932	,13239	,29623	,82242

Se identificó que la diferencia es significativa por lo cual se procedió al estudio de los indicadores que componen la variable.

Tabla N° 16: Diferencia de las medias de los empleados fijos y de outsourcing por indicadores de homogeneidad de visión

Diferencia en la MEDIA entre los empleados fijos y del outsourcing por indicador

	Grupo	N	Media	esviacion Standar	Error Standar
Rol del Trabajador	Fijo	59	3,6949	,47131	,06136
	Outsourcing	59	3,1907	,98845	,12868
Vision de la Organizacion	Fijo	59	3,6356	,53200	,06926
	Outsourcing	59	2,9576	,90157	,11737

Tabla N° 17: Comprobación de la significancia de la diferencia entre empleados fijos y de outsourcing con respecto a los indicadores de homogeneidad de visión

Comprobacion de la significancia de la diferencia anterior

		t-test for Equality of Means				
		Nivel de Significancia con dos colas	Diferencia de las medias	Diferencia de los errores	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Rol del trabajador	Equal variances assumed	,001	,50424	,14256	,22187	,78660
	Equal variances not assumed	,001	,50424	,14256	,22069	,78779
Vision de la Organizacion	Equal variances assumed	,000	,67797	,13629	,40804	,94790
	Equal variances not assumed	,000	,67797	,13629	,40737	,94856

La tabla anterior evidencia que existen diferencias significativas en la percepción de los grupos con respecto a las dos variables intervinientes, por lo cual podemos decir que los empleados fijos están más claros en cuál es la visión de la organización y su contribución a la consecución de la misma, que los empleados por tercerización.

CONCLUSIONES

En primer lugar, con respecto a la percepción de seguridad de los empleados fijos y del outsourcing, podemos concluir que:

Existe una diferencia estadísticamente significativa entre el grupo de los empleados fijos y los del outsourcing, resultando el primero como el más seguro de los dos en cuanto a la garantía en el empleo, la garantía de parte de los compañeros de trabajo y la garantía de parte de la empresa.

Los empleados fijos confían en que la organización no decidirá prescindir de sus servicios a corto plazo, que tienen un empleo estable, también confían en sus pares y se sienten respaldados tanto por la empresa como por sus compañeros de trabajo, en una mayor medida que los empleados tercerizados.

Esto puede responder al hecho que los empleados del outsourcing trabajan fuera de la empresa que los contrata y les paga; coexisten dentro de la organización con personas que constantemente cambian y que no pertenecen a la misma empresa que ellos y suelen trabajar por proyectos, por lo cual permanecen determinado tiempo en una compañía y luego son desincorporados y enviados a otra. Adicionalmente, no perciben a la empresa en la que trabajan IN COMPANY como "suya" por esta misma situación de constante cambio.

En cuanto a la estabilidad de las líneas de autoridad y comunicación, no existe diferencia estadísticamente significativa entre ambos grupos de trabajadores. Tanto los empleados fijos como los tercerizados aprecian que la empresa en la que laboran día a día, mantiene una permanencia de los supervisores, equipos de trabajo y canales de comunicación, lo suficientemente estable, que les permite saber a quién deben dirigirse en cada situación particular.

Este hecho puede explicarse por una buena labor de parte de la empresa en cuanto a la comunicación de las funciones y jerarquía de cada persona, a fin transmitir un claro mensaje a todos los empleados sobre los canales de comunicación y las líneas de autoridad. También puede responder al no común establecimiento de equipos multifuncionales y al no constante movimiento vertical u horizontal de los empleados dentro de la organización.

Los empleados fijos y los del outsourcing perciben como estables las relaciones informales dentro de la organización. Ambos grupos consideran que la organización respeta sus espacios informales y las actividades no institucionalizadas; también mantienen nexos sentimentales con las personas con las que trabajan.

Una gestión exitosa por parte de la gerencia, basada en fomentar la "camaradería" entre todos los empleados, organizar eventos que generen espacios para compartir, oportunidades para demostrar la solidaridad empresa/trabajador y trabajador/trabajador, permite el ajuste de los empleados a la vida dentro de la organización; haciendo que la perciban como un grupo secundario y se creen entre sus miembros, nexos sentimentales de gran importancia.

Los empleados del outsourcing perciben discontinuidad en las políticas de la empresa en la que trabajan IN COMPANY. Para ellos, la fuente de determinación de las reglas que han de seguirse dentro de la organización, varía constantemente. No ubican un departamento o ente del que surjan las normas y consideran que en cada departamento, el jefe pone las reglas.

Algunas de las razones por las que esto sucede pueden ser: por una parte, el hecho que los empleados tercerizados tienen dos jefes, uno en la empresa donde trabajan diariamente y otro en la que los contrata; por otra, el conflicto que puede surgir entre las normas que aplican en su empresa y las que se ejecutan en donde se encuentra IN COMPANY.

En cuanto a la homogeneidad de visión, existe una diferencia significativa entre los grupos de empleados, específicamente en lo que se refiere a la visión de la organización. Los empleados fijos están más alineados con la visión de la empresa, entienden su contribución a la misma y la reafirman con sus actividades; mientras que los empleados del outsourcing no

están claramente identificados con las metas de la compañía en la que trabajan día a día ni entienden su contribución al logro de los objetivos.

Es evidente que los empleados tercerizados no se encuentran 100% identificados con la visión ni las metas de la organización en la que trabajan IN COMPANY por muchos motivos: su permanencia en la empresa tiene un lapso determinado, las actividades que ellos realizan son primordialmente de apoyo técnico y no están directamente alineadas a la actividad principal del negocio y no se preocupan por los objetivos porque no se ven involucrados en ellos a largo plazo y menos en alguna ganancia que de su consecución se derive.

De toda la investigación realizada se puede señalar que, a pesar de las diferencias de origen que existen entre los empleados fijos y los del outsourcing, la organización puede disminuir el impacto de la tercerización a través de una buena gestión comunicativa y prácticas que ofrezcan igualdad de trato y la NO-DISCRIMINACIÓN entre ambos grupos de empleados.

La decisión sobre la contratación de los servicios de outsourcing o su exitoso ejercicio una vez implantado, dependen de la cultura de la empresa contratista, que involucra desde la alta gerencia hasta los empleados de más bajo nivel; mientras la empresa y sus integrantes no discrimine ni establezca inmensas diferenciaciones en el trato entre un grupo de empleados y otro, los terceros se sentirán parte de la organización y actuarán de la forma en que ésta espera que ellos lo hagan.

En conclusión, existen diferencias entre los grupos de empleados en cuanto a la tesis planteada por Selznick, que si bien pueden ser manejadas y minimizadas por la empresa que contrata el servicio, también pueden impactar el desempeño de la organización. Por esto, la empresa debe evocarse a la tarea de cubrir dichas necesidades y cerrar las brechas existentes entre los grupos, a fin de normalizar el comportamiento de los individuos dentro de la organización y alcanzar el único objetivo por el cual fue concebida: generar ganancia.

RECOMENDACIONES

Una vez concluido el estudio acerca de las consecuencias de la implantación de outsourcing, se recomienda:

En el ámbito académico:

- Dictar charlas o incorporar seminarios electivos que traten el tema de clima organizacional y las variables que lo impactan.
- Abrir asignaturas en las que se enseñe al estudiante a correlacionar productividad con factores de clima y comportamiento organizacional.
- Realizar intercambios de información con empresas que ofrecen servicios de outsourcing y las que los contratan, con la finalidad de cuestionarles cómo manejan el tema de la incorporación de los empleados del outsourcing, su trato diario y cuál ha sido su experiencia; así como cuáles son sus sugerencias.

Se recomienda iniciar investigaciones posteriores que aborden los siguientes temas:

- Estudios longitudinales que puedan evidenciar mejoras en las diferencias o brechas entre los grupos de empleados, una vez que la empresa haya ejecutado acciones para mejorar la situación.
- Estudios sobre el impacto de estas diferencias en el clima organizacional y la productividad.
- Estudios sobre las estrategias que las empresas pueden aplicar para minimizar el impacto de la tercerización.
- Evaluar el éxito *vs.* el fracaso del outsourcing en Venezuela, en términos de la adaptación de los individuos a la organización.
- Dictar seminarios sobre cómo generar compromiso organizacional en empleados tercerizados.

En el ámbito corporativo:

Se sugiere a las empresas que ya tienen contratados los servicios de outsourcing:

- Implantar estrategias que permitan la integración de los empleados entre ellos y con la organización.
- Establecer igualdad de beneficios y trato para ambos grupos de empleados, así como la no-discriminación.
- Trabajar arduamente para satisfacer las necesidades de los individuos, específicamente las tratadas en este estudio.

Se sugiere a las empresas que desean contratar los servicios de outsourcing:

- Tomar en cuenta los aspectos culturales de la empresa
- Evaluar los beneficios a otorgar a los contratados y determinar, en tema de costos, si resulta útil
- Hacer un estudio de mercado, en empresas similares que tengan implantado el outsourcing, sobre las ventajas y consecuencias del servicio

También se sugiere continuar esta investigación, bien sea formulando hipótesis que la cuestionen o profundizando en algún aspecto interesante.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Fuentes Bibliográficas

- Amitai, Etzioni; Holt, Rinehart and Winston. **Sociological Reader on Complex Organizations**. American Sociological Review, vol. 13. New York 1.961.
- Besseyre D., Charles H. : **Gestión Estratégica de los Recursos Humanos**. Ediciones Deusto S.A., España 1992.
- Brian Q., James y Hilmer, Frederick G.: **El Outsourcing Estratégico**. HARVARD DEUSTIN REVIEW, Bilba 1995.
- Chiavenato, Adalberto: **Administración de Recursos Humanos.** McGraw Hill, México 1983.
- Churchman, C.: **El Enfoque de Sistemas**. Ediciones Diana, México 1974; p.47.
- Cottle, David: **El Servicio Centrado en el Cliente**. Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid 1991.
- Court, Matias Enrique. **Evaluación económica para la contratación de un Outsourcing en el área contable de la Corporación AMS.** Caracas, 2000.
- Donnelly, JamesH; Gibson, James e Ivancevich, Jhon M.: **Dirección y Administración de Empresas.** Editorial Addison-Wesley Iberoamericana S.A. Estados Unidos, 1994.
- Hernández,, R.; Fernández C. Y Baptista, P. **Metodología de la Investigación.** McGraw Hill, México. 1991.
- Laabs, Jennifer: **Why HR is turning to Outsourcing.** Personal Journal, Vol. 72. Estados Unidos, 1993.

- Rodriguez, Manuel: **Efectividad Organizacional: Obstáculos e impulsadores.** Edamex (Editores Mexicanos asociados) México, 1987.
- Rothery, Brian y Robertson, Ian.: **Outsourcing: La Subcontratación**. Noriega Editores. México, 1997.
- Sabino, Carlos. **El proceso de Investigación.** Panapo, Caracas, 2000.
- Stoner, James; Feeman Edward y Gilbert, Daniel: **Administración.** Pentice-Hall Hispanoamérica S.A. México, 1996.
- Torres, Daniel. **Outsourcing de control de gestión para las PYMES venezolanas.** Caracas, 2002.

Fuentes Hemerográficas

- Antunes, A y Rancel, G. (1998). **El Outsourcing como estrategia de mejoramiento de la Gestión de Recursos Humanos en una muestra de grandes empresas en el área Metropolitana de Caracas.** Trabajo de Grado. Trabajo de Grado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Castillejo, Veroshka T. y Veloza, Yuraima C. (2001). **Empresas de Trabajo Temporal en Venezuela: un diagnóstico aproximado sobre sus rasgos organizacionales.** Trabajo de Grado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Cova Maduro, Antonio. **Cátedra de Comportamiento Organizacional.** Universidad Católica Andrés Bello, Caracas 2005.
- Larrañaga, Juan C.(1996). Modelo de Gerencia de Recursos Humanos. **Revista ANRI.** Volumen 34, Número 2.
- Menoni, Keyla (1997). Outsourcing: Zapatero a tus zapatos. **Revista Inversiones.** Número 170.

- Monasterios, Virginia (1996). **El Outsourcing como mecanismo de reducción de costos en la Industria Petrolera.** Trabajo de Grado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

- Romero, T. Y Galárraga, M. (1997). **Outsourcing y su influencia en el factor humano.** Trabajo presentado en la cátedra de Comportamiento Organizacional. Universidad Simón Rodríguez.

- **Newton's Telecom. Dictionary.** 13era Edición, 1998.

- Garay, Juan. **Reglamento de la Ley del Trabajo.** Caracas, 2002, Página 12, Artículo 25.

- Esparragosa, R.(1997). **Outsourcing en Venezuela**. Trabajo de Grado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

- Rincones G., Rigoberto: **Benchmarking y Outsourcing.** Kans Asesoría Gerencial S.A. Material suministrado en las VIII Jornadas del Industriológo.

Fuentes Hemerográficas

- Quiñónez, Martha Rosa (SIN FECHA) **Los Beneficios del Outsourcing de Gestión Humana que Crean Ventaja Competitiva** (Homepage) Consultado el día 19 de Agosto de 2004 de la World Wide Web: http://www.axiona.com.do/paginas/Articulos/exito_outsourcing.php

- Vinicio Corrales, Marco (SIN FECHA) **Tercerización** (Homepage) Consultado el día 10 de Agosto de 2004 de la Worl Wide Web: http://www.elempleo.com

- Von Bertalanffy, Ludwig. **Teoría General de Sistemas**. Petrópolis, Vozes. 1976. Consultado el día 10 de Agosto de 2004 de la World Wide Web: http://www.gestiopolis.com

Páginas Web consultadas:

- www.adecco.com
- www.universia.com
- www.elempleo.com
- www.accenture.com.es
- www.excelencia.com.mx

ANEXOS

ANEXO A

Instrumento de Recolección de Datos

A continuación encontrará una lista de afirmaciones. Por favor indíquenos, para cada una de ellas qué tan de acuerdo está, haciendo uso de una escala del 1 al 4 donde uno (1) es totalmente en desacuerdo y cuatro (4) es totalmente de acuerdo. Recuerde que las frases se refieren a la empresa donde usted trabaja todos los días, es decir, donde usted se encuentra IN COMPANY. Por ejemplo, qué tan de acuerdo está usted con la siguiente frase: "La empresa no decidirá prescindir de mis servicios"

1	2	3	4
Totalmente en desacuerdo	Medianamente en desacuerdo	Algo de acuerdo	Totalmente de acuerdo

	1	2	3	4
1) La empresa no decidirá prescindir de mis servicios a corto plazo				
2) Tengo un empleo estable				
3) Confío plenamente en mis compañeros de trabajo				
4) La empresa ayuda a sus empleados cuando pasan por una situaciones difíciles				
5) Me siento respaldado por la empresa				
6) Significa una tranquilidad para mi formar parte de esta empresa				
7) Mis compañeros son solidarios conmigo en situaciones difíciles				
8) Desconfío de las personas que trabajan conmigo				
9) Constantemente me cambian de supervisor				
10) Constantemente me cambian el equipo con el que debo trabajar				
11) Cuando tengo una queja primero acudo a mi supervisor directo				
12) Sé quienes son las personas de las que debo seguir órdenes				
13) Sé a quienes debo dirigirme cuando necesito algo				
14) Pocas veces trabajo con el mismo equipo				
15) No tengo amigos en el trabajo				
16) Mis compañeros y yo nos reunimos a la salida del trabajo a tomarnos o comernos algo y compartir				

17) Trabajo y comparto con gente distinta dentro de la organización				
18) A menudo ingresa y egresa gente de la organización				
19) La gerencia reprime nuestras relaciones informales				
20) Si algún día me voy de esta empresa, mis compañeros seguirán siendo mis amigos				
21) Los jefes respetan nuestros espacios para compartir entre amigos				
22) "Siento que mi jefe es mi amigo"				
23) Constantemente varían las normas dentro de la empresa				
24) Lo que puedo hacer o dejar de hacer en esta empresa depende del estado de ánimo de mi supervisor				
25) Las normas siempre surgen del departamento de Recursos Humanos				
26) Siempre recibo la misma respuesta ante las mismas situaciones				
27) En cada departamento el jefe pone las normas que aplican a sus supervisados				
28) A veces sigo normas de mi jefe y otras veces de otras personas				
29) Conozco y comparto la misión y la visión de la empresa				
30) Las actividades están alineadas a la visión de la empresa, no la replantean constantemente				
31) Entiendo mi contribución a la misión de la empresa				
32) Me siento parte de las metas alcanzadas por la empresa				
33) Con las actividades ejecutadas, reafirmamos la misión de la empresa				
34) Estoy claro cuál es mi papel dentro de la organización				

ITEMS	MIDEN
1-2-3-4-5-6-7-8	**Seguridad**
1-2	Garantía en el empleo
4-5-6	Garantía de parte de la empresa
3-7-8	Garantía de parte de los compañeros
9-10-11-12-13-14	**Estabilidad de las líneas de autoridad y comunicación**
9-12	Durabilidad de los supervisores
10-14	Durabilidad de los equipos de trabajo
11-13	Durabilidad de las líneas de comunicación
15-16-17-18-19-20-21-22	**Estabilidad de las relaciones informales**
17-18	Rotación de personal
15-20-22	Nexos sentimentales con los compañeros de trabajo
16-19-21	Respeto de la organización de los espacios no institucionalizados
23-24-25-26-27-28	**Continuidad de Políticas**
23-24-26	Variabilidad de las normas
25-27-28	Variabilidad en la fuente de determinación de las Normas
29-30-31-32-33-34	**Homogeneidad de Visión**
29-31-32-34	Rol del trabajador
30-33	Visión de la organización

ANEXO B

Data exportada de Excel a SPSS para el cálculo de las medias y las comparaciones entre los grupos.

	Personal Outsourcing	P1 - Garantía Empleo	P2- Garantía Empleo	P3 - Garantía Compañeros	P4 - Garantía Empresa	P5 - Garantía Empresa	P6 - Garantía Empresa	P7- Garantía Compañeros	P8 - Garantía Compañeros	P9 - Durabilid. Supervisor	P10 - Durabilid. Equip. Trab	P11 - Durabilid. Lín. Comunic.	P12 - Durabilid. Supervisor	P13 - Durabilid. Lín. Comunic.	P14 - Durabilid. Equip. Trab	P15 - Nexos Sentim. Compañer. Trab.	P16 - Respet. Org. a Espac. NO Instit.	P17 - Rotación Personal	P18 - Rotación Personal	P19 - Respet. Org. a Espac. NO Instit.	P20 - Nexos Sentim. Compañer. Trab.	P21 - Respet. Org. a Espac. NO Instit.	P22 - Nexos Sentim. Compañer. Trab.	P23 - Variabilidad Normas	P24 - Variabilidad Normas	P25 - Variabil. Fuente Detrminac.	P26 - Variabilidad Normas	P27 - Variabil. Fuente Detrminac.	P28 - Variabil. Fuente Detrminac.	P29 - Rol del Trabajador	P30 - Visión Organización	P31 - Rol del Trabajador	P32 - Rol del Trabajador	P33 - Visión Organización	P34 - Rol del Trabajador
E1	x	4	3	4	3	3	3	4	1	1	1	4	4	4	1	2	2	4	3	1	4	4	4	1	1	1	1	4	1	4	4	4	4	4	4
E2	x	4	3	4	3	2	2	4	1	1	2	4	3	3	3	1	3	4	4	2	4	2	4	4	1	4	3	3	2	4	4	4	1	2	4
E3	x	4	2	3	3	2	3	3	2	1	1	4	4	3	2	1	2	3	2	1	3	2	1	1	2	2		3	1	4	3	4	4	4	4
E4	x	4	3	3	3	3	4	3	1	1	1	4	4	4	3	3	1	2	1	3	3	3	2	1	1	4	2	3	2	3	4	4	4	4	4
E15	x	4	2	4	3	3	4	3	1	1	1	4	4	3	1	1	2	4	4	1	3	3	4	1	1		3		1	3	4	4	4	4	4
E16	x	4	3	4	3	3	1	2	1	2	1	4	4	4	1	4	2	3	3	2	4	3	3	1	1	1	3	3	3	3	3	4	4	4	4
E17	x	3	2	3	2	1	3	3	1	1	1	4	4	4	1	1	1	3	4	4	3	4	4	1	1	1	3	3	3	4	4	4	3	3	4
E18	x	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3
E19	x	1	2	4	4	2	2	4	1	1	1	4	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	4	4	1	4	1	4	4	4	4
E20	x	1	1	4	4	4	4	3	1	1	1	4	4	4	3	2	2	4	4	1	3	4	3	3	1	3	1	3	4	4	4	4	4	4	4
E27	x	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	1	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2
E28	x	1	2	4	4	2	2	4	1	1	1	4	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	4	4	1	4	1	4	4	4	4
E29	x	2	1	1	4	3	3	3	1	1	1	3	3	3	1	1	3	2	2	2	3	3	2	2	1	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2
E30	x	4	3	3	3	3	4	3	1	1	1	4	4	4	3	3	1	2	1	3	3	3	2	1	1	4	2	3	2	3	4	4	4	4	4
E31	x	3	2	3	2	1	3	3	1	1	1	4	4	4	1	1	1	3	4	4	3	4	4	1	1	1	3	3	3	4	4	4	3	3	4
E32	x	1	1	4	4	4	4	3	1	1	1	4	4	4	3	2	2	4	4	1	3	4	3	3	1	3	1	3	4	4	4	4	4	4	4
E52	x	1	2	4	4	2	2	4	1	1	1	4	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	4	4	1	4	1	4	4	4	4
E53	x	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	1	3	2	1	1	4	4	2	2	1	1	1	1
E54	x	1	2	4	4	2	2	4	1	1	1	4	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	4	4	1	4	1	4	4	4	4
E55	x	2	1	1	4	3	3	3	1	1	1	3	3	3	1	1	3	2	2	2	3	3	2	2	1	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2
E56	x	1	2	4	4	2	2	4	1	1	1	4	4	4	1	1	4	4	3	3	3	4	4	1	1	1	4	4	1	4	1	4	4	4	4
E57	x	1	1	3	3	4	4	3	1	1	1	4	4	4	3	2	2	4	4	1	3	4	3	3	1	3	1	3	4	4	4	4	4	4	4
E58	x	4	2	3	3	2	3	3	2	1	1	4	4	3	2	1	2	3	2	1	3	2	1	1	2	2		3	1	4	3	4	4	4	4
E59	x	4	3	3	3	3	4	3	1	1	1	4	4	4	3	3	1	2	1	3	3	3	2	1	1	4	2	3	2	3	4	4	4	4	4
E60	x	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2
E61	x	3	2	3	2	1	3	3	1	1	1	4	4	4	1	1	1	3	4	4	3	4	4	1	1	1	3	3	3	4	4	4	3	3	4

E62	x	1	1	4	4	4	4	3	1	1	1	4	4	4	3	2	2	4	4	1	3	4	3	3	1	3	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4
E63	x	1	2	4	4	2	2	4	1	1	1	4	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	4	4	1	4	1	4	4	4	4	4
E64	x	1	1	4	4	4	4	3	1	1	1	4	4	4	3	2	2	4	4	1	3	4	3	3	1	3	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4
E65	x	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	1	2	1	1
E66	x	3	2	3	2	1	3	3	1	1	1	4	3	4	1	1	1	3	4	4	3	4	4	1	1	1	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4
E67	x	1	1	4	3	4	4	3	1	1	1	3	4	4	3	2	2	4	4	1	3	4	3	3	1	3	1	3	4	3	3	4	3	4	4	4
E68	x	4	2	3	3	2	3	3	2	1	1	4	4	3	2	1	2	3	2	1	3	2	1	1	2	2		3	1	4	3	4	4	3	4	4
E69	x	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	1	3	2	1	1	4	4	2	2	1	1	1	1	1
E70	x	1	2	4	4	2	2	4	1	1	1	4	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	4	4	1	4	1	4	4	4	4	4
E95	x	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	1	3	3	1	3	3	3	3	2	3	1	4	3	1	1	4	4	2	2	1	1	1	2
E96	x	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	1	1	1	3	3	2		4	2	2	3	1	4	1	1	2	4	4	2	2	2	1	2	1	1
E97	x	1	1	4	4	4	4	3	1	1	1	4	4	4	3	2	2	4	4	1	3	4	3	3	1	3	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4
E98	x	1	1	3	3	4	4	3	1	1	1	4	4	4	3	2	2	4	4	1	3	4	3	3	1	3		3	4	4	4	4	4	4	4	4
E99	x	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	1	3	3	1	3	3	3	3	2	3	1	4	3	1	1	4	4	2	2	1	1	1	2
E100	x	2	1	1	2	2	1	1	3	3	3	2	1	1	3	3	2	3	3	3	1	2	1	4	2	1	2	4	4	1	2	1	1	2	2	2
E101	x	1	1	4	4	4	4	3	1	1	1	4	4	4	3	2	2	4	4	1	3	4	3	3	1	3	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4
E102	x	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3
E103	x	4	3	3	3	3	4	3	1	1	1	4	4	4	3	3	1	2	1	3	3	3	2	1	1	4	2		2	3	4	4	4	4	4	4
E104	x	2	1	1	4	3	3	3	1	1	1	3	3	3	1	1	3	2	2	2	3	3	2	2	1	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2
E105	x	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	1	1		3	3	2	4	4	2	2	3	1	4	1	1	2	4	4	2	2	2	1	2	1	1
E106	x	1	1	4	4	4	4	3	1	1	1	4	4	4	3	2	2	4	4	1	3	4	3	3	1	3	1	3	4	3	3	4	4	3	4	4
E107	x	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	4	4	4	1	1	3	3	3	1	4	3	3	1	1	2	2	2	1	4	1	4	4	4	4	4
E108	x	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	1	3	3	1	3	3	3	3	2	3	1	4	3	1	1		4	2	2	1	1	2	2
E109	x	2	1	1	3	3	3	3	1	1	1	3	3	3	1	1	3	2	2	2	3	3	2	2	1	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2
E110	x	1	1	4	4	4	4	3	1	1	1	4	4	4	3	2	2		4	1	3	4	3	3	1	3	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4
E111	x	2	1	1	2	2	1	1	3	3	3	2	1	1	3	3	2	3	3	3	1	2	1	3	2	1	2	4	4	1	2	1	1	2	2	2
E112	x	4	3	3	3	3	4	3	1	1	1	4	4	4	3	3	1	2	1	3	3	3	2	1	1	4	2	3	2	3	4	3	4	4	4	4
E113	x	4	4	4	3	3	4	4	1	1	1	4	4	4	1	1	3	3	3	1	4	3	3	1	1	2	2	2	1	4	1	4	4	3	4	4
E114	x	3	2	2	2	2	2		3	3	3	2	2	1	3	3	1	3	3	3	3	2	3	1	4	3	1	1	4	4		2	1	1	2	2
E115	x	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	1	1	1	3	3	2	4	4	2	2	3	1	4	1	1	2	4	4	2	2	2	1	2	1	1
E116	x	1	1	3	3	4	4	3	1	1	1	4	4	4	3	2	2	4	4	1	3	4	3	3	1	3	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4
E117	x	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3
E118	x	1	1	4	4	4	4	3	1	1	1	4	4	4	3	2	2	4	4	1	3	4	3	3	1	3	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4
Promedio		2,3	1,9	3,0	3,1	2,7	2,9	2,9	1,5	1,6	1,6	3,4	3,3	3,2	2,3	1,9	2,2	3,2	3,1	2,2	3,0	3,2	2,6	2,1	1,4	2,2	2,2	3,0	2,8	3,3	2,9	3,3	2,9	3,1	3,2	

Promedio por ítem	2,1	2,9	2,5	2,4	1,9	3,3	2,5	2,5	3,2	1,9	2,7	3,2	3,0

Promedio por Indicador	2,56	2,54	2,68	2,29	3,12

- Seguridad
- Estabilidad de las líneas de autoridad y comunicación
- Estabilidad de las relaciones informales
- Continuidad de Políticas
- Homogeneidad de Visión

Garantía Empleo
Garantía Empresa
Garantía Compañeros

Seguridad

Durabilid. Supervisor
Durabilid. Equip. Trab
Durabilid. Lín. Comunic.

Estabilidad de las líneas de autoridad y comunicación

Nexos Sentim. Compañer. Trab.
Respet. Org. a Espac. NO Instit.
Rotación Personal

Estabilidad de las relaciones informales

Variabilidad Normas
Variabil. Fuente Detrminac.

Continuidad de Políticas

Rol del Trabajador
Visión Organización

Homogeneidad de Visión

	Personal Fijo	P1 - Garantía Empleo	P2- Garantía Empleo	P3 - Garantía Compañeros	P4 - Garantía Empresa	P5 - Garantía Empresa	P6 - Garantía Empresa	P7- Garantía Compañeros	P8 - Garantía Compañeros	P9 - Durabilid. Supervisor	P10 - Durabilid. Equip. Trab	P11 - Durabilid. Lín. Comunic.	P12 - Durabilid. Supervisor	P13 - Durabilid. Lín. Comunic.	P14 - Durabilid. Equip. Trab	P15 - Nexos Sentim. Compañer. Trab.	P16 - Respet. Org. a Espac. NO Instit.	P17 - Rotación Personal	P18 - Rotación Personal	P19 - Respet. Org. a Espac. NO Instit.	P20 - Nexos Sentim. Compañer. Trab.	P21 - Respet. Org. a Espac. NO Instit.	P22 - Nexos Sentim. Compañer. Trab.	P23 - Variabilidad Normas	P24 - Variabilidad Normas	P25 - Variabil. Fuente Detrminac.	P26 - Variabilidad Normas	P27 - Variabil. Fuente Detrminac.	P28 - Variabil. Fuente Detrminac.	P29 - Rol del Trabajador	P30 - Visión Organización	P31 - Rol del Trabajador	P32 - Rol del Trabajador	P33 - Visión Organización	P34 - Rol del Trabajador
E5	x	4	3	4	4	4	4	4	1	2	2	4	4	4	2	1	3	4	4	1	4	4	4	1	1	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4
E6	x	4	4	4	3	3	4	3	1	3	3	4	4	4	2	1	3	3	3	1	3	4	4	1	1	1	1	2	2	4	4	4	3	4	4
E7	x	3	3	4	2	3	3	4	1	1	1	4	4	4	2	1	3	3	4	1	4	4	3	1	1	2	2	1	1	3	4	3	3	3	3
E8	x		3	4	4	3	4	4	1	1	1	4	4	4	1	1	4	4	4	1	4	4	4	1	1	2	1	2	2	4	4	4	4	4	4
E9	x	2	2	4	2	2	3	4	1	1	1	4	4	3	1	1	2	3	2	2	3	1	3	2	1	2	1	3	1	4	4	4	4	4	4
E10	x	3	3	3	2	2	2	4	1	1	1	3	4	3	2	2	2	2	2	2	3	4	3	2	1	2	3	3	1	1	3	3	3	2	3
E11	x	4	4	4	3	3	3	3	1	1	1	3	4	4	1	1	2	4	3	1	4	4	4	1	1	3	3	2	1	4	4	4	4	4	4
E12	x	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3
E13	x	4	4	3	3	4	4	3	1	1	1	3	4	4	1	1	3	2	2	1	3	3	3	2	1	3	2	2	2	4	4	4	4	4	4
E14	x	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	4	4	4	1	1	3	3	3	1	4	3	3	1	1	2	2	2	1	4	1	4	4	4	4
E21	x	4	2	3	3	2	2	3	1	1	1	4	4	4	3	4	4	2	2	1	4	4	4	1	1	2	3	2	2	4	4	4	3	3	4
E22	x	4	2	3	3	2	3	3	2	1	1	4	4	3	2	1	2	3	2	1	3	2	1	1	2	2		3	1	4	3	4	4	4	4
E23	x	4	2	4	3	3	4	3	1	1	1	4	4	3	1	1	2	4	4	1	3	3	4	1	1	3	3	3	1	3	4	4	4	4	4
E24	x	4	3	4	3	3	1		1	2	1	4	4	4	1	4	2	3	3	2	4	3	3	1	1	1	3	3	3	3	3	4	4	4	4
E25	x	3	2	4	3	3	3	4	1	1	1	4	3	3	1	1	4	2	3	1	4	2	3	2	1	4	3	1	1	4	4	4	4	4	4
E26	x	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	4	4	4	2	1	4	2	2	1	4	4	3	1	1	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4
E33	x	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	4	4	4	2	1	4	3	2	1	4	4	4	1	1	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4
E34	x	3	4	3	4	3	4	3	2	2	2	4	4	4	2	1	3	3	3	2	3	3	3	3	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
E35	x	4	2	4	3	3	4	3	1	1	1	4	4	3	1	1	2	4	4	1	3	3	4	1	1	3	3	3	1	3	4	4	4	4	4
E36	x	4	3	4	3	3	1	2	1	2	1	4	4	4	1	4	2	3	3	2	4	3	3	1	1	1	3	3	3	3	3	4	4	4	4
E37	x	3	2	3	2	1	3	3	1	1	1	4	4	4	1	1	1	3	4	4	3	4	4	1	1	1	3	3	3	4	4	4	3	3	4
E38	x	4	3	4	3	3	3	4	1	1	1	4	4	4	1	2	2	4	3	1	4	4	4	1	1	1	1	4	1	4	4	4	4	4	4
E39	x	4	3	4	3	2	2	4	1	1	2	4	3	3	3	1	3	4	4	2	4	2	4	4	1	4	3	3	2	4	4	4	1	2	4
E40	x	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	4	4	4	2	1	4	3	2	1	4	4	4	1	1	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4
E41	x	4	3	3	3	4	4	4	2	3	3	3	3	4	3	1	3	3	2	2	3	3	2	2	1	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3
E42	x	4	4	4	3	3	3	3	1	1	1	3	4	4	1	1	2	4	3	1	4	4	4	1	1	3	3	2	1	4	4	4	4	4	4

E43	x	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3
E44	x	4	4	3	3	4	4	3	1	1	1	3	4	4	1	1	3	2	2	1	3	3	3	2	1	3	2	2	2	4	4	4	4	4	4
E45	x	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	4	4	4	1	1	4	4	2	1	4	4	4	1	1	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4
E46	x	3	3	3	3	3	4	4	1	2	2	3	3	3	2	1	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3
E47	x	3	4	3	4	4	4	3	1	2	2	3	3	3	2	1	3	4	3	2	3	4	3	3	1	2	3	2	2	3	3	3	3	3	4
E48	x	4	2	4	3	3	4	3	1	1	1	4	4	3	1	1	2	4	4	1	3	3	4	1	1	3	3	3	1	3	4	4	4	4	4
E49	x	4	2	3	3	2	3	3	2	1	1	4	4	3	2	1	2	3	2	1	3	2	1	1	2	2		3	1	4	3	4	4	4	4
E50	x	4	2	4	3	3	4	3	1	1	1	4	4	3	1	1	2	4	4	1	3	3	4	1	1	3	3	3	1	3	4	4	4	4	4
E51	x	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	4	4	4	1	1	4	4	2	1	4	4	4	1	1	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4
E71	x	4	3	4	4	4	4	4	1	2	2	4	4	4	2	1	3	4	4	1	4	4	4	1	1	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4
E72	x	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3
E73	x	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	4	4	4	2	1	4	3	2	1	4	4	4	1	1	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4
E74	x	4	3	4	4	4	4	4	1	2	2	4	4	4	2	1	3	4	4	1	4	4	4	1	1	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4
E75	x	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	1	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2
E76	x	4	4	4	3	3	3	3	1	1	1	3	4	4	1	1	2	4	3	1	4	4	4	1	1	3	3	2	1	4	4	4	4	4	4
E77	x	3	2	3	2	1	3	3	1	1	1	4	4	4	1	1	1	3	4	4	3	4	4	1	1	1	3	3	3	4	4	4	3	3	4
E78	x	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	4	4	4	2	1	4	3	2	1	4	4	4	1	1	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4
E79	x	3	2	4	3	3	3	4	1	1	1	4	3	3	1	1	4	2	3	1	4	2	3	2	1	4	3	1	1	4	4	4	4	4	4
E80	x	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3
E81	x	4	3	4	4	4	4	4	1	2	2	4	4	4	2	1	3	4	4	1	4	4	4	1	1	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4
E82	x	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	4	4	4	1	1	4	4	2	1	4	4	4	1	1	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4
E83	x	4	4	4	3	3	3	3	1	1	1	3	4	4	1	1	2	4	3	1	4	4	4	1	1	3	3	2	1	4	4	4	4	4	4
E84	x	3	3	3	2	2	2	4	1	1	1	3	4	3	2	2	2	2	2	2	3	4	3	2	1	2	3	3	1	1	3	3	3	2	3
E85	x	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	4	4	4	2	1	4	3	2	1	4	4	4	1	1	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4
E86	x	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	4	4	4	2	1	4	2	2	1	4	4	3	1	1	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4
E87	x	4	4	4	3	3	3	3	1	1	1	3	4	4	1	1	2	4	3	1	4	4	4	1	1	3	3	2	1	4	4	4	4	4	4
E88	x	3	2	3	2	1	3	3	1	1	1	4	4	4	1	1	1	3	4	4	3	4	4	1	1	1	3	3	3	4	4	4	3	3	4
E89	x	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	4	4	4	2	1	4	3	2	1	4	4	4	1	1	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4
E90	x	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	4	4	4	1	1	4	4	2	1	4	4	4	1	1	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4
E91	x	4	3	4	4	4	4	4	1	2	2	4	4	4	2	1	3	4	4	1	4	4	4	1	1	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4
E92	x	3	2	4	3	3	3	4	1	1	1	4	3	3	1	1	4	2	3	1	4	2	3	2	1	4	3	1	1	4	4	4	4	4	4
E93	x	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3
E94	x	4	3	4	4	4	4	4	1	2	2	4	4	4	2	1	3	4	4	1	4	4	4	1	1	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4
Promedio		4	3	4	3	3	3	4	1	2	1	4	4	4	2	1	3	3	3	1	4	3	3	1	1	3	3	2	2	4	4	4	4	4	4

Promedio por ítem	3,4	3,3	2,8	3,0	2,0	4,0	3,0	2,7	4,0	1,7	2,2	4,0	4,0

Promedio por Indicador	3,11	2,62	2,76	2,01	3,68

- Seguridad
- Estabilidad de las líneas de autoridad y comunicación
- Estabilidad de las relaciones informales
- Continuidad de Políticas
- Homogeneidad de Visión

Garantía Empleo
Garantía Empresa
Garantía Compañeros

Seguridad

Durabilid. Supervisor
Durabilid. Equip. Trab
Durabilid. Lín. Comun

Estabilidad de las líneas de autoridad y comunicación

Nexos Sentim. Compañer. Trab.
Respet. Org. a Espac. NO Instit.
Rotación Personal

Estabilidad de las relaciones informales

Variabilidad Normas
Variabil. Fuente Detrminac.

Continuidad de Políticas

Rol del Trabajador
Visión Organización

Homogeneidad de Visión