ASP 3845

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES



TRABAJO DE GRADO

Presentado para obtener el título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (Industriologo)

Título:

CALIDAD DE SERVICIO DEL OUTSOURCING EN LA FUNCIÓN DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

(Estudio de Casos en Instituciones del Sector Bancario Universal, ubicadas en la Zona Metropolitana de Caracas)

Realizado por:

Cróquer Nadal, Rossana Valentina Penabad Regueira, Ana

Profesor Guía:

Hilda Ruiz

// ·	TACULTAD BANGER
Este Trabajo de grado ha sido evaluado	el Jurado Examinador y ha obtenido la
calificación de: Dieciseis - 3	y puntos.
Nombre: Helda Ruiz	SOCIALES CARACAS Firma:
Nombre: Christian TossA	Firma
Nombre: Francisco Coello	OE CIENCETTIA
Caracas, 16 de Noviembre de 2001	(f) MM() -

TESIS RI 2001 CG

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



CALIDAD DE SERVICIO DEL OUTSOURCING EN LA FUNCIÓN DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

(Estudio de Casos en Instituciones del Sector Bancario Universal, ubicadas en la Zona Metropolitana de Caracas)

REALIZADO POR:

Cróquer Nadal, Rossana

Penabad Regueira, Ana

TUTOR: Hilda Ruiz A Dios por iluminar siempre mi camino y darme las fuerzas necesarias para recorrerlo.

A mis padres, por estar a mi lado en todo momento orientándome, brindándome confianza y seguridad en mí misma. A ti mamá por tu amor, tu comprensión y tu ayuda incondicional en todo momento; a ti papá por ser mi apoyo y aliento en todo lo que me he propuesto en la vida. "Sin ustedes no hubiese llegado hasta aquí, los adoro".

A mis hermanos, Nini y Fer, por estar siempre a mi lado apoyándome en todo lo que hago, los quiero muchísimo.

A ti Francisco, por tu amor y por estar conmigo en todo momento. "Te amo"

A mi Familia, por apoyarme de una u otra manera.

Rossana

A Dios por ayudarme a seguir adelante.

A mis abuelos, por su cariño y por hacerme sentir mejor con una simple sonrisa.

A mis padres, Gloria, Manuel y Conci, por confiar en mi y apoyarme siempre.

A mis hermanas, Marta, Elena, María Alexandra, Jeni, Nancy, Dayana, Karina y Oriana, por estar ahí cuando las necesito, y cuando no también.

Ana

RESUMEN

El objeto de la presente investigación es determinar la Calidad de Servicio del Outsourcing efectuado en la función de Reclutamiento y Selección en dos Instituciones Bancarias Universales ubicadas en el Área Metropolitana de Caracas, medida a través de su satisfacción.

Este estudio tiene tres poblaciones: en primer lugar, los Bancos Universales ubicados en el área Metropolitana de Caracas que han implementado el Outsourcing en la función de Reclutamiento y Selección. En segundo lugar, los Outsourcer o empresas subcontratadas que proveen de personal a los bancos. Y en tercer lugar, los cargos que son ocupados por personal reclutado por Outsourcing. No se extrajo muestra por tratarse de poblaciones pequeñas; sin embargo, en el caso de los bancos no se trabajó con toda la población, ya que sólo dos de ellos decidieron participar.

La forma de recolección de información, en un principio, es documental para desarrollar los antecedentes y conceptos principales. Luego se realizó un sondeo para conocer la Instituciones Bancarias Universales que han implementado el Outsourcing en Reclutamiento y Selección y se les pidió su colaboración para el estudio. Posteriormente, se aplicaron las técnicas de campo para obtener los resultados necesarios. En esta fase se realizó, en primer lugar, una entrevista estructurada al personal de Recursos Humanos que sirve de intermediario entre la organización y el Outsourcer, con el objeto de conocer más acerca de este proceso dentro de cada uno de los bancos. Luego se utilizó un cuestionario de preguntas abiertas y cerradas, aplicado a los clientes del Outsourcer o proveedor, es decir, a cada uno de los individuos, dentro de los dos Bancos Universales, que sirven como intermediarios entre éstos y el Outsourcer, así como cada uno de los individuos que tiene bajo su supervisión personal reclutado a través del Outsourcer.

Los datos fueron analizados por medio de estadística descriptiva (distribuciones de frecuencias, medidas de tendencia central y medidas de dispersión o variabilidad). De este análisis se obtuvo que, en general, ambos bancos están satisfechos con la calidad del servicio del Outsourcing en Reclutamiento y Selección pero sin llegar a sobrepasar las expectativas, presentándose algunas diferencias entre las cuatro dimensiones, los tres proveedores y los dos bancos.

ÍNDICE

De	dicatoria		1
Ag	radecimien	tos	ii
Re	sumen		iii
1.	Formulaci	ón del Problema	. 1
2.	Objetivos		5
		ivo General	
		ivos Específicos	
3.		órico	
		ad de Servicio	
	3.1.1.	Dimensiones para evaluar la Calidad del Servicio	9
		Percepción	
		ourcing	
	3.2.1.	Razones para el Outsourcing de Operaciones del Negocio	13
		La Estrategia	
		El Outsourcing como un Servicio de Valor Agregado	
	3.2.4.	Factores para lograr el Éxito del Outsourcing	18
		Factores Clave a tener en cuenta en la Gestión de un	
		Contrato de Outsourcing	18
	3.2.6.	Pliego de Prescripciones Técnicas	
		Riesgos Latentes del Outsourcing	
		ón de Recursos Humanos	
	3.4. Reclu	tamiento y Selección	. 22
4.		ferencial	
5.	Marco Me	etodológico	27
	5.1. Tipo o	de Investigación	28
		o Metodológico	
	5.3. Defin	ición de Variables	28
	5.4. Unida	nd de Análisis y Población	. 33
		ección de Datos	
	5.6. Confi	abilidad y Validez	35
	5.7. Proce	samiento de Datos	. 37
6.	Análisis y	Discusión de Resultados	39
		ideraciones Generales	
	6.2. Análi	sis de las Entrevistas realizadas a los Intermediarios de	
		ncos Universales	
	6.3. Descr	ripción de la Muestra de Intermediarios y Supervisores	43
		Intermediarios	
	6.3.2.	Supervisores	44
	6.4. Venta	ajas y Desventajas del Outsourcing para la	
		esa Subcontratante	. 46
		ón acerca de la Calidad de Servicio y la Rentabilidad del	
	Outso	urcing en la Función de Reclutamiento y Selección	47
		sis del Nivel de Satisfacción con respecto a las	
		nsiones de la Calidad de Servicio	49

	6.6.1. Seguridad y Fiabilidad	49
	6.6.2. Elementos Tangibles (Tangibilidad)	55
	6.6.3. Capacidad de Respuesta	58
	6.6.4. Empatía	61
	6.7. Análisis del Nivel de Satisfacción con respecto a la Calidad de	
	Servicio de cada Proveedor	65
	6.7.1. Calidad de Servicio	65
	6.7.2. Proveedor 1	66
	6.7.3. Proveedor 2	67
	6.7.4. Proveedor 3	
	6.8. Análisis del Nivel de Satisfacción de cada Banco con respecto a la	
	Calidad de Servicio del Outsourcing en Reclutamiento y Selección	70
7.	Conclusiones y Recomendaciones	
	Referencias Bibliográficas	
	Anexos	

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad han surgido nuevas tendencias en el diseño de estructuras organizacionales, debido al constante cambio ocurrido tanto en la tecnología como en el ámbito social, político y económico; esto ha generado modificaciones en las necesidades de las personas y, por ende, de las organizaciones. Muchas de ellas han cambiado su estructura vertical buscando un achatamiento en su pirámide y adecuándose a una estructura menos rígida. Además, constantemente se introducen nuevos términos y se modifican las estructuras mediante la aplicación de nuevas tendencias organizacionales. Todos estos cambios económicos, políticos, sociales y tecnológicos, obligan a las organizaciones a plantearse, y reconsiderar bajo nuevas perspectivas, el desarrollo del recurso humano, de manera de convertir su gestión en una verdadera ventaja competitiva.

Frente a las presiones ejercidas por el entorno, las empresas deben tener el poder de resistirse, y para ello deben hacer uso de herramientas como el Outsourcing, que se traduce al castellano como "utilización de fuentes externas" y se define como una "estrategia que usa recursos externos para realizar actividades que tradicionalmente fueron ejecutadas con recursos de la organización. Esta estrategia gerencial traspasa funciones no medulares a especialistas, mediante alianzas de negocios de largo plazo para la ejecución eficiente de estas actividades con firmas que se preocupan por mantener las capacidades y destrezas de su propio recurso humano, su actualización tecnológica y estabilidad financiera. El Outsourcing envuelve una reestructuración de la organización alrededor de las actividades medulares, cambio en las formas de hacer las cosas y relación con terceros". (www.alonzoya.com/bolsa.htm).

En un proceso de Outsourcing se lleva a cabo una alianza estratégica entre la empresa y el Outsourcer, que es la compañía que presta el servicio de Outsourcing, para que uno o varios procesos salgan de la empresa, o las que antes eran centros de costos se conviertan en centros de ganancias.

En realidad, el Outsourcing es un concepto viejo, "las empresas siempre han acudido a otras para obtener bienes y servicios necesarios para su funcionamiento". (Producto, 1999). Hoy en día el Outsourcing se concibe como una relación formal y de largo plazo, mientras que en la subcontratación utilizada anteriormente "predomina el corto plazo para el cumplimiento de requerimientos muy puntuales" (Producto, 1999).

El Outsourcing se realiza con miras a la especialización, le permite a la empresa concentrarse en su actividad principal mientras que otras empresas especializadas se dedican a las otras actividades, permitiendo así "que todas las funciones se gestionen como si fueran esenciales y estratégicas, flexibilidad para abordar procesos de cambio, un servicio de mayor valor añadido..." (Gerente Venezuela, 1995).

En Venezuela para 1995, eran pocas las empresas que habían adoptado esta estrategia; sin embargo, representantes de tres empresas que ofrecían servicios de Outsourcing para ese momento consideraban que "se trata de un mercado de gran potencial, por las exigencias de la globalización y la situación económica del país." (Gerente Venezuela, 1995). Se hace evidente para los empresarios la necesidad de concentrarse en su negocio.

En el contexto de la recesión económica que ha venido atravesando el país, y en el seguimiento de las tendencias contemporáneas de reestructuración de las organizaciones, éstas se han visto en la obligación de aplicar Downsizing, Fusiones, Alianzas y Adquisiciones, que han contribuido al incremento del uso del Outsourcing.

Los Bancos Universales no se escapan de esto, constantemente se enfrentan a transformaciones en busca de mejorar la atención prestada a los clientes, tanto externos como internos, de manera de satisfacer sus necesidades y así poder cumplir con su misión y sus objetivos. Dentro de estas transformaciones se encuentra la implementación del Outsourcing en distintas funciones de la organización, entre ellas la de Reclutamiento y Selección. Ahora bien, para que estas mejoras se lleven a cabo en realidad, el servicio que prestan las empresas de Outsourcing debe ser de excelente calidad, debe cubrir e incluso sobrepasar las expectativas de los clientes.

Por todo lo anterior se plantea la siguiente interrogante: ¿Existe satisfacción por parte de dos Instituciones Bancarias Universales del Área Metropolitana de Caracas, con respecto a la calidad de servicio del Outsourcing efectuado en la función de Reclutamiento y Selección?

Para obtener los datos necesarios para responder a esta interrogante se han considerado tres poblaciones: en primer lugar, los Bancos Universales ubicados en el Área Metropolitana de Caracas que han implementado el Outsourcing en la función de Reclutamiento y Selección. En segundo lugar, los Outsourcer o empresas subcontratadas que proveen de personal a los bancos. Y en tercer lugar, los cargos que son ocupados por personal reclutado por Outsourcing. No se extrajo muestra por tratarse de poblaciones pequeñas, sin embargo, en el caso de los bancos no se trabajó con toda la población, ya que sólo dos de ellos decidieron participar.

Se eligieron los Bancos Universales de Venezuela debido a que este sector presenta constantes transformaciones que obligan a hacer uso de estrategias para mantenerse dentro del mercado competitivo, además de ser uno de los sectores más importantes de la economía venezolana y uno de los mayores empleadores de recursos humanos en el país. Así mismo, se ha elegido la función de Reclutamiento y Selección por ser un punto focal dentro de la Gestión de Recursos Humanos de toda organización, ya que la misma provee del personal idóneo para los puestos vacantes.

Con esta investigación se pretende obtener un conocimiento empírico en un estudio de casos de instituciones específicas del sector Bancario Universal ubicadas en el Área Metropolitana de Caracas, acerca de la implementación del Outsourcing dentro de la función de Reclutamiento y Selección; así como la calidad del servicio que ofrecen los proveedores en esta función.

Este estudio tendrá una aplicación práctica, ya que será de utilidad para estudios posteriores, así como para las organizaciones que subcontratan esta función. Se obtendrán datos de la actualidad en un sector significativo de la economía venezolana sobre el Nivel de Satisfacción con respecto a la Calidad de Servicio del Outsourcing en la función de Reclutamiento y Selección, sirviendo de referencia para futuros estudios en otros sectores o en otras funciones dentro del área, permitiendo así realizar comparaciones.

OBJETIVOS

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar el grado de satisfacción de dos Instituciones del Sector Bancario Universal ubicadas en el Área Metropolitana de Caracas, con respecto a la Calidad de Servicio del Outsourcing efectuado en la función de Reclutamiento y Selección.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Identificar las ventajas y desventajas que tiene para la organización la implementación del Outsourcing en la función de Reclutamiento y Selección.
- ♦ Obtener el grado de satisfacción de los intermediarios entre el banco y el proveedor, con respecto a la calidad de servicio de éste último.
- ♦ Obtener el grado de satisfacción de supervisores, con respecto al personal reclutado a través de Outsourcing.
- ❖ Determinar si existe o no diferencia entre la satisfacción de los intermediarios con respecto a la calidad de servicio del proveedor y la satisfacción de los supervisores.
- ❖ Determinar si existe o no diferencia en la satisfacción de cada banco, con respecto a la calidad de servicio del Outsourcing en Reclutamiento y Selección.
- ❖ Determinar si existe o no diferencia entre la satisfacción que tienen los bancos con respecto a la calidad de servicio de cada uno de los proveedores.

MARCO TEÓRICO

3. MARCO TEÓRICO

3.1. CALIDAD DE SERVICIO

Cottle (1991), establece que, en cuanto a la visión tradicional de la calidad, el problema radica en que para la mayoría de los profesionales, calidad quiere decir el suministro de servicio que se ajuste a las normas técnicas de sus respectivas profesiones.

Esto indica que la organización ofrece un servicio, y los clientes lo compran por lo que esos servicios harán por ellos, es decir que lo comprarán para satisfacer una necesidad latente, ya sea sentirse bien y/o para solucionar problemas. Con esto se quiere decir entonces, que los clientes no sólo se interesan por servicios profesionales, sino también por solucionar sus problemas.

Los clientes tienen expectativas de beneficios que piensan que la organización les ofrecerá. Se les da calidad cuando se satisfacen esas expectativas, solucionan sus problemas y les aporta beneficios a los clientes. "Para los clientes, realidad es lo que pueden percibir con toda claridad". (Cottle, 1991).

Cottle señala que, debido a que los servicios difieren de todos los demás tipos de productos, su evaluación no se rellena sólo con el servicio producido, el cliente también evalúa la forma en que se le suministra o entrega el servicio. "Lo que los clientes reciben en su interacción con una organización de servicios es obviamente importante para su evaluación sobre la calidad de servicio recibido" (Cottle, 1991).

Cuando los clientes evalúan la calidad, lo hacen tomando en cuenta dos tipos de categorías de servicios: los servicios regulares (contactos de rutina, repetitivos y predecibles) y los servicios excepcionales (problemas, emergencias o situaciones poco usuales e impredecibles).

3.1.1. Dimensiones para evaluar la calidad de un servicio:

Fiabilidad, seguridad, elementos tangibles, capacidad de respuesta y empatía son las cinco dimensiones que utilizan la mayoría de los clientes para evaluar la calidad de un servicio. Cottle define cada una de ellas:

- ❖ Fiabilidad: habilidad para suministrar el servicio prometido de forma confiable, segura y cuidadosa. Incluye puntualidad y todos los elementos que le permiten al cliente percibir los niveles de formación y conocimientos profesionales de la empresa que suministra el servicio. "Fiabilidad significa brindar el servicio de forma correcta desde el primer momento" (Cottle, 1991).
- ♦ Seguridad: "representa el sentimiento que tienen los clientes de que sus problemas están en buenas manos." Incluye el conocimiento y la actitud de atención que proyecte el personal de la empresa que presta el servicio y la capacidad que este personal tenga para generar fe y confianza. "Seguridad también implica credibilidad, que, a su vez, incluye integridad, confiabilidad y honestidad." (Cottle, 1991).

Hay ciertos factores que contribuyen a la credibilidad, éstos son: reputación y nombre de la organización, que constituye la materia prima de la calidad percibida; las características personales de los miembros del personal que entran en contacto con la clientela; y el grado de venta agresiva que utilice la empresa en la interacción con sus clientes, cuanto más agresiva sea la actitud de ventas, más bajo será el nivel de credibilidad que obtendrá. (Cottle, 1991).

La tranquilidad también forma parte de la seguridad, el cliente necesita sentirse libre de peligros, riesgos o dudas.

- ❖ Elementos Tangibles: incluyen las evidencias físicas y los elementos o artefactos que intervienen en el servicio de la empresa, sus instalaciones y equipos y la apariencia de su personal. Los clientes toman en cuenta la apariencia de la empresa que les presta el servicio, de sus oficinas, de sus productos.

compromisos contraídos y la accesibilidad, es decir, la posibilidad que tienen los clientes de entrar en contacto con la empresa que presta el servicio y la facilidad con que pueden lograrlo.

→ Empatía: se refiere a la disposición que tiene la empresa de ofrecer a sus clientes cuidado
y atención personalizados. La cortesía es parte importante, pero la empatía va más allá, "requiere
un fuerte compromiso e implicación con el cliente, conocimiento a fondo de sus características y
necesidades personales y de sus requerimientos específicos." (Cottle, 1991).

Este autor menciona una investigación realizada por Parasuraman, Zeithaml y Berry, en la cual se incluyen clientes de bancos, empresas emisoras de tarjetas de crédito, empresas de reparación y mantenimiento y compañías de servicios telefónicos de larga distancia. Este estudio señala que , sin importar la categoría del servicio, en términos generales, las expectativas de los clientes son mayores en lo que se refiere a la fiabilidad, en segundo lugar seguridad, elementos tangibles y capacidad de respuesta, ocupando el último lugar la empatía.

"Generalmente, los clientes evalúan la calidad del servicio en base a características que ellos pueden 'experimentar' y juzgar personalmente." (Cottle, 1991). Es decir, los elementos tangibles de la organización que presta el servicio, la seguridad que sienten al tratar con ella, su capacidad de respuesta ante sus necesidades y su empatía para con sus sentimientos y necesidades. Sin embargo, hay que tener en cuenta que: ninguno de estos criterios puede ser analizado aisladamente, ninguno de ellos permite un análisis de la calidad interna de la empresa que presta el servicio ni tiene relación con la calidad interna del trabajo que realiza y, principalmente, todos ellos sólo representan sentimientos subjetivos de los clientes. El cliente percibe la calidad desde puntos de vista muy diferentes a los de la empresa.

3.1.2. Percepción:

Si existe un punto de vista diferente, existirá una percepción también diferente. Vemos el mundo no como es, sino como somos nosotros. La calidad de servicio, como es estudiada aquí, se basa en la percepción del cliente, por ello, Cottle menciona tres principios de la percepción:

- Los otros siempre perciben a una organización de forma diferente a como la organización se percibe a sí misma.
- 2. Los otros perciben a una organización de forma diferente a como ésta piensa que la perciben.
- 3. Los diferentes grupos perciben a la organización de forma diferente.

La clave para asegurar una buena calidad en el servicio consiste en satisfacer o sobrepasar las expectativas que tienen los clientes respecto a la organización. En consecuencia, es fundamental que se logre determinar con precisión cuál es el problema que el cliente espera que se le resuelva y cuál es el nivel de bienestar que el cliente espera que se le proporcione. (Cottle, 1991).

Es necesario que la función de Recursos Humanos esté orientada hacia el servicio de sus clientes. Las nuevas tendencias gerenciales buscan la excelencia, una estructura organizacional fuerte y un recurso humano eficaz, esto incrementa y reconoce la importancia que tiene la función de Recursos Humanos dentro de la organización, es por esto que los ejecutivos y comerciantes la ven como la clave del éxito. (Bowen y Greiner, 1986).

3.2. EL OUTSOURCING

Una de las estrategias utilizadas recientemente para lograr el éxito de las organizaciones es el Outsourcing (transferencia de actividades a proveedores externos), esto significa la contratación de proveedores ajenos a las empresas con experiencia en un campo en particular para que proporcionen a éstas ciertos productos y operaciones.

El Outsourcing se realiza desde el inicio de la Edad Moderna. En Latinoamérica es utilizado por muchas compañías competitivas como una estrategia de negocio. Al iniciarse la competencia en los mercados globales al comienzo de la era post – industrial, las empresas comienzan a pensar que su capacidad de servicios no es suficiente para acompañar las estrategias de crecimiento, y es entonces cuando deciden delegar responsabilidades.

El propósito de esto puede ser reducir costos mediante el ahorro en prestaciones al personal, reducir personal o reasignar a empleados para realizar tareas más importantes; de esta manera, dichos proveedores externos representan un valioso instrumento para el crecimiento de la organización y la conservación de su posición competitiva. Además, permite a las organizaciones obtener el acceso a las mejores fuentes en todo el mundo, compartir los riesgos con sus nuevos proveedores, asignar capital a factores clave de éxito para la organización y la delegación de aquellas funciones difíciles de administrar o simplemente de las tareas que no se puedan ejecutar.

El Outsourcing ofrece servicios modernos y especializados, dándole a la empresa "la oportunidad de dejar en manos de compañías expertas la administración y el manejo eficiente y efectivo de los procesos que no están ligados directamente con la naturaleza del negocio y que, por el contrario, permite reducir costos y reorientar los recursos internos e influir de manera significativa en su nivel de competitividad." (http://pp.terra.com.mx/~rjaguado/outsour.html)

Brian Quinn y Frederick Hilmer afirman que las organizaciones deben centrar sus recursos internos en fortalecer aquellas competencias medulares que permitan alcanzar una preeminencia definida y un valor único a sus clientes, contratando todo lo demás. (Harkins, Brown y Sullivan, 1996).

El Outsourcing ayuda a mantener el enfoque estratégico orientado al negocio, solucionando así aspectos problemáticos del funcionamiento; permite dirigir los cambios que se deben a la necesidad de desarrollar nuevas funciones dentro de la organización, fortaleciendo de esta manera los procesos más débiles.

Ahora bien, antes de optar por proveedores externos es necesario realizar un estudio de reingeniería de prácticas empresariales. Los resultados de este análisis indican qué tareas convienen conservar dentro de la compañía y cuáles otras contratar con fuentes externas. (Koontz, H. y Weihrich).

3.2.1. Razones para el Outsourcing de Operaciones del Negocio

"La mayoría de las organizaciones en Europa ya han emprendido o están considerando la clase de reingeniería de negocios que podría conducir al Outsourcing" (Rothery, B. y Robertson, 1997). Esto lleva, en parte, a una práctica más amplia del Outsourcing de operaciones del negocio, pudiendo abarcar funciones o procesos completos del negocio, permitiendo así que la organización alcance una mayor flexibilidad operativa y se concentre mejor en las funciones del negocio.

Rothery y Robertson nombran publicado en 1994, *Business Operations Outsourcing, Europe*, en el cual afirman que la principal ventaja del Outsourcing de todo el proceso es que, al ser el proveedor responsable de éste, tiene la capacidad de optimizar la eficacia.

En este informe, también se indica que las principales razones que llevaron a subcontratar funciones de negocios eran:

- concentración en los negocios centrales,
- necesidad de ahorro en costos,

- → un ejercicio de reingeniería.

"Este estudio descubrió que es más probable que las compañías subcontraten operaciones que emplean una gran cantidad de mano de obra, en particular donde se presentan considerables altas y bajas de actividad, y operaciones que consideran comunes y no exclusivas de sus propias organizaciones." (Rothery, B. y Robertson, 1997).

3.2.2. La Estrategia

El Outsourcing es considerado como una estrategia de tipo empresarial utilizada para diversas funciones, entre ellas se encuentra la función de Reclutamiento y Selección. Por ello se hace necesario incluir la definición de estrategia y su relación con el tema de estudio.

Según C. Von Clausewitz, "la estrategia es la teoría relativa a la utilización de las acciones bélicas al servicio de la guerra." (Von Clausewitz, 1972). Esta definición, trasladada al campo organizacional, se refiere al conjunto de acciones coordinadas entre sí en función de los objetivos de la organización.

La estrategia se define como "el arte de la acción con sentido profundo y método de pensamiento". (Aldao-Zapiola, y Hermida Martínez, 1995). Sentido profundo con respecto al valor de las decisiones estratégicas, la duración de las acciones estratégicas y el hecho de que éstas arrastran a toda la organización. En cuanto al método de pensamiento, éste posibilita un razonamiento lógico.

Para pensar y actuar estratégicamente, se debe tener claro cuál es el lugar en que la empresa se encuentra, con qué fortalezas y debilidades cuenta y qué contexto externo la rodea, además se debe tener una visión y misión de los objetivos a largo plazo y qué acciones y procesos seguir.

Ahora bien, de la estrategia global de una organización se derivan sus objetivos, y la estructura de la misma es un medio que ayuda a alcanzarlos; por esto, la estructura y la estrategia deben estar estrechamente vinculadas. La estructura deberá modificarse cuando la administración haga un cambio significativo en la estrategia de su organización; conforme la estrategia básica cambia con el tiempo, también debe hacerlo la estructura. Cuando la estructura y la estrategia de una organización concuerdan, son mucho mayores sus posibilidades de triunfo.

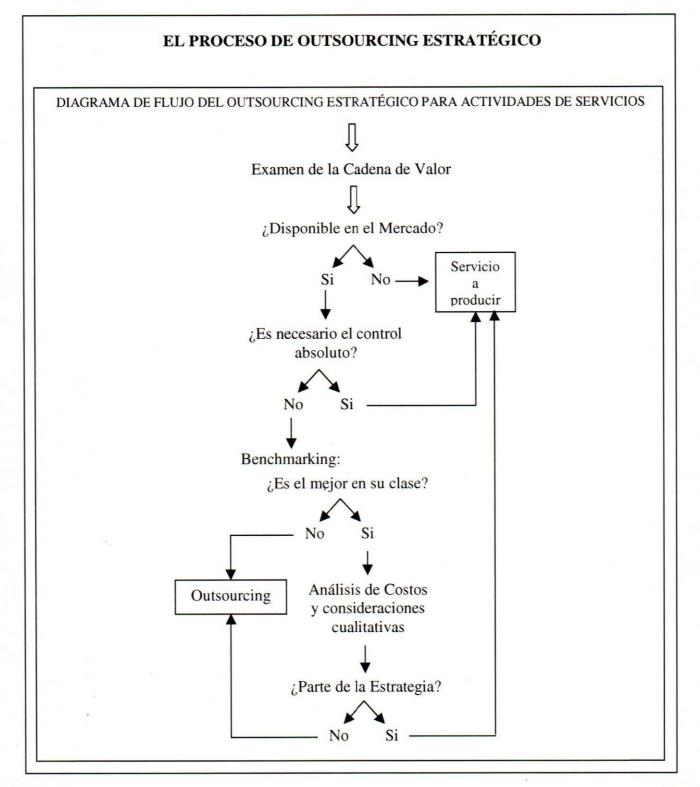
La historia de las organizaciones es la historia de gerentes que inventan y reinventan organizaciones; en los últimos años han desaparecido organizaciones, otras se han fusionado y se han creado nuevas, también hay muchas organizaciones que están sufriendo cambios. Esto ha llevado a las empresas a utilizar estrategias competitivas para permanecer en el mercado. Actualmente, en economías abiertas y globalizadas el fenómeno de la competencia es una constante permanente.

"Cada modelo gerencial no significa un reemplazo del existente, sino que se sustenta en el anterior, intensificándose la competitividad y ampliándose el menú de tareas para los gerentes." (Rosales, Ramón, 1996).

Las empresas adoptan nuevas formas para llevar a cabo sus actividades, empleando nuevos procedimientos, nuevas tecnologías o diferentes insumos, obteniendo así ventaja competitiva. Las empresas tratan de establecer un método rentable y sostenible para competir con otras empresas en su sector, por medio la estrategia competitiva. Según Porter, la estrategia competitiva es: "desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos". (Aldao-Zapiola, y Hermida Martínez, 1995). Para elegir dicha estrategia competitiva se tiene que tomar en cuenta la estructura del sector en el que compite la empresa y el posicionamiento de ésta dentro del sector.

La decisión de un Outsourcing entra entonces, dentro del proceso de formulación de la estrategia de una empresa. Independientemente de la estrategia que se adopte y del rol que tenga el Outsourcing dentro de ella, se debe tener presente que lo importante de la decisión sobre las actividades que pueden y deben ser susceptibles a una contratación de mediano y largo plazo, es la distinción entre dichas actividades y las que son medulares para el negocio en el cual se desea estar.

Una vez identificadas las actividades que forman parte de la esencia del negocio, se dispone hacer un estudio comparativo de manera de detectar la brecha existente entre las mejores prácticas gerenciales y las de la empresa, una vez realizado esto debe iniciarse el proceso de Outsourcing, seleccionando el proveedor que sea más adecuado.



3.2.3. El Outsourcing como un Servicio de Valor Agregado

La contratación de un servicio de valor agregado se distingue básicamente por el grado en que se involucran las partes, la duración del contrato y la constante presión que se ejerce para crear valor a través del tiempo. (Rosales, Ramón, 1996). Para realizar un servicio de Outsourcing se requiere que cada una de las partes tenga un claro entendimiento del negocio de cada una de ellas, de manera de facilitar la visualización del valor agregado que se desea obtener.

Como todo servicio, el Outsourcing tiene unas características que lo distinguen en cuanto a: producto esperado, proceso de producción necesario y productividad, un aspecto importante para garantizar la viabilidad del contrato. (Rosales, Ramón, 1996). En primer lugar es esencialmente intangible, conformado por aspectos medulares y periféricos que constituyen un paquete; no se pueden revender, ya que uno de los aspectos más importantes de este servicio es la confidencialidad; se refiere a una transferencia de un recurso muy específico, el conocimiento; incluye el involucramiento de ambas partes, pues, como todo servicio, el proceso productivo es simultáneo, esto obliga al proveedor a disponer de suficiente capacidad de respuesta para atender la demanda, la cual puede variar según el tipo de servicio demandado o según el volumen de la misma.

Ahora bien, como no es posible su almacenamiento como producto terminado, las empresas proveedoras del servicio se ven el la obligación de disponer la capacidad física de producción, es decir, del recurso humano necesario, de equipos e instalaciones de manera de poder responder a las variaciones de la demanda. La necesidad, de cubrir dichas variaciones, exige por tanto la colaboración y la responsabilidad de ambas partes de la producción del servicio, por lo tanto una buena gerencia o administración de la capacidad requerida para mantener altos los niveles de calidad del servicio pautado, dictarán la rentabilidad de Outsourcing. (Rosales, Ramón, 1996).

Es vital que la organización conserve los medios para vigilar la entrega del servicio, de modo de mantenerse informada acerca de los niveles de servicio al cliente. (Rothery, B. y Robertson, 1997).

3.2.4 Factores para lograr el éxito del Outsourcing

- ❖ Los objetivos que se pretenden alcanzar con el Outsourcing deben ser claros y estar bien definidos, así como las funciones que se desean externalizar.
- ❖ Se requiere que la empresa que contrata el servicio, suministre recursos altamente cualificados que puedan explotar todos los beneficios.
- ♦ Los servicios incluidos deben estar definidos de forma clara y precisa.
- ❖ Debe ser flexible desde el punto de vista financiero para adaptarse a las condiciones cambiantes del gasto.
- Debe incorporar procedimientos de actualización tecnológica, así como criterios de evaluación e incorporación de nuevas tecnologías a los servicios prestados.
- La gestión de los contratos se ha de llevar a cabo de forma conjunta y cooperativa por ambas partes.
- ❖ Se deben incorporar elementos que puedan ser utilizados para cambiar los términos operativos, es decir, se debe tener flexibilidad operativa. (www.map.es/csi/silice/Outsrc.html).

Para que una sociedad de Outsourcing tenga éxito se debe ser abierto, establecer una relación y trabajar conjuntamente, conocer su situación tanto de productividad como de rentabilidad así como las necesidades y beneficios mutuos y compartir el riesgo.

(http://pp.terra.com.mx/~rjaguado/outsour.html).

Entonces pareciera que para lograr un Outsourcing exitoso es necesario establecer una alianza entre el proveedor (Outsourcer) y el cliente conformando una cadena de valor añadido para ambos.

3.2.5. Factores Clave a tener en cuenta en la Gestión de un Contrato de Outsourcing

- ♦ Enfocar el contrato de Outsourcing sobre un objetivo final y no sobre una actividad diaria.
- ❖ Identificar los casos de riesgo y posibles problemas, además desarrollar planes de resolución de los mismos.

- → Reflejar los diferentes criterios de medida del rendimiento para su aplicación y revisión periódica de manera clara.
- → Asegurar la transferencia efectiva de conocimientos entre el contratante y el Outsourcer o
 empresa que ofrece sus servicios.
- ♦ Documentar en detalle todas las actividades.
- ❖ Establecer la infraestructura adecuada de seguimiento, comunicación y responsabilidades, que asegure el acuerdo mutuo a lo largo del proyecto.
- ♦ Mantener actualizada la calidad y el costo del servicio según las directrices del mercado. (www.map.es/csi/silice/Outsrc.html).

3.2.6. Pliego de Prescripciones Técnicas

Para saber los requisitos que debe cumplir un servicio de Outsourcing, se realiza primeramente un análisis de las necesidades del comprador o contratante, luego se recogen los factores relevantes que hay que tomar en cuenta en el proceso de contratación.

El pliego de prescripciones técnicas indica las consideraciones que, extraídas de ese análisis de necesidades, determinan las características y los requisitos del contrato del Outsourcing. Este pliego debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Duración del contrato.
- Precio máximo del contrato.
- ❖ Definición de los activos que posee la empresa al iniciar el contrato: descripción y valoración de los activos, obligatoriedad u opción sobre su cesión y decisión de cuáles se cederían al proveedor o Outsourcer.
- ♦ Especificación del nivel de servicio: definir los trabajos a realizar, necesidades en cuanto al tiempo de respuesta, necesidades de seguridad, necesidades de proceso.
- ♦ Desarrollo y mantenimiento de aplicaciones, de equipos y de activos.
- ♦ Especificación de la finalización del contrato: definición y condiciones de las salidas programadas, período de tiempo antes de la terminación del contrato, condiciones de devolución del

servicio y cancelación anticipada, condiciones de resolución del contrato por incumplimiento del nivel de servicio (criterios de penalización). (www.map.es/csi/silice/Outsrc.html).

3.2.7. Riesgos Latentes del Outsourcing

Al subcontratar cualquier función, siempre están presentes algunos riesgos que se deben tomar en cuenta, riesgos con respecto al negocio, al personal y a la tecnología. Hay que considerar los posibles cambios en los negocios como por ejemplo un cambio en la dirección, fusiones, adquisiciones, separación de empresas fusionadas, desarrollo de una nueva línea de negocios, disminución en los volúmenes del negocio.

Con respecto al personal, hay que estudiar cuál es el tamaño correcto de la empresa, qué habilidades posee y cuáles necesita, es decir, levantar y evaluar un inventario de habilidades. También es muy importante saber cómo manejar el cambio en las relaciones entre el personal así como su motivación, ya que la gente insatisfecha no tiene el mismo rendimiento. También es de suma importancia tomar en cuenta todos los aspectos legales relacionados con el proceso que estén presentes en la legislación laboral.

Rothery y Robertson presentan una lista de verificación de peligros latentes que presenta el Outsourcing:

- Pérdida de control.
- ♦ Riesgos de seguridad.
- ♦ Amenazas a la confidencialidad.
- ♦ Calidad y experiencia del proveedor.
- Aumento de los costos.
- ♦ Posibilidad de ruptura del contrato.
- Pérdida de talento experto dentro de la compañía.
- ♦ Cambio en el compromiso y la estabilidad financiera del proveedor.
- ♦ Cambio en el negocio, la tecnología y el producto durante la vida de un contrato.
- ♦ Cambios en el entorno.
- Retorno del servicio a la compañía original.
- ❖ Incompatibilidad de las motivaciones y habilidades entre el cliente y el proveedor.

3.3. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En el competitivo mundo empresarial de hoy, el éxito depende cada vez más de una gestión eficaz de los recursos humanos, ya que el factor que hace que una empresa sea diferente son las personas, sin importar al sector al cual pertenece.

Según Gómez-Mejía, Balklin y Cardy (1997), la calidad de los empleados de las empresas influye de manera importante en su productividad, en la calidad del servicio que proporciona a sus clientes, en su reputación y en su supervivencia.

Actualmente, muchas empresas se enfrentan a un entorno inestable, por lo que una gestión eficaz será aquélla que pueda adaptarse a los cambios y exigencias para poder producir óptimos resultados. Para ello es fundamental tener en cuenta que los recursos humanos son casi siempre el elemento principal de un sistema de respuesta eficiente.

Como consecuencia, la eficiencia con la cual puede ser manejada una organización, dependerá considerablemente de la forma en que su personal sea administrado y utilizado. Una empresa podrá entonces, superar las dificultades y lograr ser competitiva, sólo si utiliza con eficacia la exclusiva combinación de capacidades y habilidades de su fuerza de trabajo para aprovechar las oportunidades del entorno y neutralizar sus amenazas.

Las investigaciones realizadas por Gómez-Mejía, Balklin y Cardy (1997), "sugieren que las estrategias de recursos humanos contribuyen a los buenos resultados de una empresa, tanto más cuanto que éstas están dirigidas a atraer y retener a aquel tipo de empleado que mejor encaja dentro de su cultura de empresa y de sus objetivos globales".

3.4. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Para que una empresa pueda funcionar, necesita capital humano. Sea cual fuere el sector al que pertenezca la organización, no hay mejor forma de aumentar la productividad, rentabilidad y motivación, que emplear a las personas adecuadas desde el primer momento. La empresa debe captar y conservar los talentos humanos, pero siempre va a existir la necesidad de integrar a nuevas personas (Arias, L. 1999).

Una organización puede formar una fuerza de trabajo eficiente sólo si es capaz de contratar, para cada una de las diferentes posiciones, al individuo que esté más calificado para ocuparla; es decir, debe existir congruencia entre la persona y su trabajo. Esto se puede lograr mediante el desarrollo de programas que permitan a los empleados ser seleccionados y entrenados para los puestos más adecuados a sus habilidades desarrolladas.

Todo este proceso requiere de la investigación de un buen proceso de reclutamiento y selección. El primero es definido como "un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización." (Chiavenato, I. 1994). El reclutamiento tiene que ver con la investigación y la intervención de las fuentes que pueden proporcionarle a la organización la cantidad de personas que necesita para lograr sus objetivos.

Las fuentes más productivas pueden variar de acuerdo con el tipo de puesto que se necesita cubrir y las condiciones del mercado laboral. Por ello, una de las fases más importantes de este proceso es la identificación, selección y mantenimiento de las fuentes que puedan hallar candidatos con grandes probabilidades de cumplir con los requisitos de la organización.

Al identificar, seleccionar y mantener fuentes adecuadas de reclutamiento, la Administración de Recursos Humanos puede: elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento, disminuir el tiempo del proceso y reducir los costos operacionales.

Existen dos tipos de reclutamiento: el interno, que consiste en cubrir la vacante mediante la reubicación de los empleados de la misma organización, y el externo, mediante el cual se cubre la vacante con personas ajenas a ésta. (Chiavenato, I. 1994).

Algunas de las principales técnicas de reclutamiento externo son: consulta de los archivos de candidatos, contacto con sindicatos y asociaciones gremiales, con universidades y escuelas, contactos con otras empresas del mercado, avisos de periódico y agencias de reclutamiento, las cuales han tenido un gran auge. Estas agencias pueden dedicarse a personal de niveles alto, medio o bajo, así como especializarse en algún área o alguna profesión . "El reclutamiento a través de agencia es uno de los más costosos, aunque esté compensado por factores relacionados con tiempo y rendimiento." (Chiavenato, I. 1994).

En la medida en que el reclutamiento externo se desarrolle continua y sistemáticamente, la organización podrá disponer de candidatos a un menor costo.

El reclutamiento y la selección forman parte de un mismo proceso: el suministro de recursos humanos a la organización. El reclutamiento atrae selectivamente a candidatos que cumplen con los requisitos mínimos del cargo vacante; en la selección se elige entre estos candidatos a los que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo y a la organización. "El reclutamiento tiene como objetivo específico suministrar la materia prima para la selección: los candidatos. El objetivo específico de la selección es escoger y seleccionar los candidatos mas adecuados para satisfacer las necesidades de la organización." (Chiavenato, I. 1994).

Cada vez más, los empleadores están dando mayor atención al proceso de selección, ya que este les permite obtener calidad dentro de sus organizaciones; entonces se beneficia tanto el individuo como la organización.

El proceso de selección de personal en una organización es complejo e implica equiparar habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto. La decisión de contratar o rechazar a un solicitante será entonces una de las decisiones más importantes que se tomen en una organización. (Chruden y Sherman, 1977).

MARCO REFERENCIAL

4. MARCO REFERENCIAL

Las Instituciones Financieras se reconocen por ser empresas que pueden ejecutar uno o varios servicios financieros, tales como la aceptación de depósitos, el ofrecimiento de valores, el manejo de fondos o la suscripción de valores. (Fabozzi Frank y Franco Modigliani, 1996).

Según Fabozzi y Modigliani, las Instituciones Financieras proporcionan servicios relacionados con los siguientes temas:

- ❖ Transformación de activos financieros que se adquieren por medio del mercado y su conversión a diferentes o más aceptados tipos de activos que llegan a ser pasivos. Esta función la realizan los intermediarios financieros, quienes son el tipo más importante de institución financiera.
- ❖ Intercambio de activos financieros en beneficio de sus clientes.
- ❖ Intercambio de activos financieros para sus propias cuentas.
- ❖ Asistencia en la creación de activos financieros de sus clientes y la venta de éstos activos a otros participantes del mercado.
- ❖ Proporcionar avisos de inversión a otros participantes del mercado.
- ♦ Administración de carteras de otros participantes del mercado.

Según la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras, que se encarga de inspeccionar, supervisar, vigilar, regular y controlar a bancos y otras instituciones financieras, así como los bancos que se rigen por leyes especiales, las Instituciones Financieras del País pueden dividirse en:

- **♦** Banca Universal
- ♦ Bancos Comerciales
- ♦ Bancos de Inversión
- ♦ Bancos Hipotecarios
- ♦ Arrendadoras Financieras

- ♦ Sociedades de Capitalización
- ♦ Fondos de Activos Líquidos
- Entidades de Ahorro y Préstamo

El segmento bancario es uno de los pocos que ha podido sobrevivir durante siglos como una actividad rentable; la necesidad de resguardar los ahorros y las sucesivas crisis que vivió la humanidad generaron uno de los mejores negocios de la historia. En la actualidad, el modelo de negocios de las entidades financieras tiene características particulares según la región del mundo donde se ubican. En Europa y América Latina se ha seguido el esquema universal, agrupando algunos de los principales actores del negocio. (www.negocios.com.ar).

Ahora bien, antes de definir lo que es Banca Universal, es importante presentar una breve definición sobre los bancos. Éstos "son las entidades con capacidad para captar dinero en forma de cuentas corrientes, depósitos, etc., que luego convertirán créditos para aquellos que necesiten recursos. Son, en sí mismos, un mercado. Están en todas las partes del sistema financiero, ya que ellos también son emisores cuando necesitan financiarse e intermediarios de los mercados. Son también inversores, ya que compran activos financieros para ellos mismos." (www.abanfin.com)

Se entiende por Banca Universal aquella "forma de organización del negocio bancario que se basa en la oferta de todos los productos, servicios y operaciones disponibles hacia todos los clientes potenciales y en todos los mercados de operación." (www.abanfin.com).

La Ley General de Bancos y Otras Instituciones Financieras, en su artículo 95, le permite a los Bancos Universales actuar en escala universal. Por otro lado, en el artículo 97, indica los casos en los que la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras podrá autorizar el funcionamiento como banco universal, estos son:

- ❖ Cuando se trate de la fusión de un banco especializado con uno o más bancos o instituciones especializados.
- Cuando se trate de la transformación de un banco especializado.
- ❖ Cuando los interesados soliciten su constitución, siguiendo un procedimiento descrito en esta ley.

5. MARCO METODOLÓGICO

5.1. Tipo de Investigación:

De tipo Descriptivo, pues según Hernández, Fernández y Baptista (1991), este tipo de estudios buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Se selecciona una serie de aspectos y se mide cada uno de ellos independientemente, para así describir lo que se investiga.

Con esta investigación se pretende determinar el grado de satisfacción de dos Instituciones del Sector Bancario Universal ubicadas en el Área Metropolitana de Caracas, con respecto a la Calidad de Servicio del Outsourcing efectuado en la función de Reclutamiento y Selección.

5.2. Diseño Metodológico:

El presente estudio se adapta al diseño de investigación No Experimental Transeccional, pues se realizó en un solo momento y no hubo una manipulación deliberada de las variables, debido a que éstas fueron estudiadas y observadas tal y como se dan en su contexto natural.

5.3. Definición de Variables:

La variable a estudiar en esta investigación es el Nivel de Satisfacción con respecto a la Calidad de Servicio del Outsourcing en la función de Reclutamiento y Selección. Para llevar a cabo la operacionalización de dicha variable se debe hacer, en primer lugar, su definición nominal, es decir, darle significado; en segundo lugar la definición real, la cual consiste en la descomposición del concepto original en las dimensiones que la integran, con la enumeración de las mismas; luego está la definición operacional, la cual consiste en seleccionar los indicadores contenidos según el

significado otorgado a la variable a través de sus dimensiones. (Balestrini, 1997). De esta operacionalización, se obtuvo cada uno de los ítems que conforman el instrumento, el cual mide la satisfacción del cliente con respecto a la calidad del servicio del Outsourcing en la función de Reclutamiento y Selección.

Las cinco dimensiones utilizadas para evaluar la calidad del servicio son expuestas por David W. Cottle en su libro "El Servicio Centrado en el Cliente"; estas dimensiones han sido utilizadas en estudios precedentes realizados por tesistas egresadas de la Escuela de Ciencias Sociales (Especialidad de Relaciones Industriales) de la Universidad Católica Andrés Bello en el año 1998, tales como "El Outsourcing como estrategia de mejoramiento de la Gestión de Recursos Humanos en una muestra de grandes empresas del Área Metropolitana de Caracas" de Angelina Antunes y Gioconda Rangel y "Satisfacción del cliente interno con respecto al Adiestramiento" de Mariela González y Silmar Silva.

Se ha presentado una dificultad al tratar de limitar las dimensiones Fiabilidad y Seguridad, están parecen estar solapadas. En la definición de Fiabilidad está presente la dimensión Seguridad, y en la definición de Seguridad están presentes elementos de Fiabilidad. Al parecer, una dimensión se define a través de la otra, por ello se decide unir ambas dimensiones. Al mismo tiempo se incluyó un indicador a esta dimensión (Calidad del Trabajo Realizado) considerándolo un punto focal en lo concerniente a la fiabilidad y seguridad del proveedor.

Por otra parte, el la dimensión Elementos Tangibles David W. Cottle incluye los indicadores: material de apoyo, apariencia del personal, equipos e instalaciones, las dos últimas no aplican en el estudio, debido a que el cliente no tiene contacto con los equipos e instalaciones del proveedor, lo cual no afecta la opinión acerca de la calidad del servicio del mismo.

A continuación se presenta el cuadro de la operacionalización de la variable.

DEFINICIÓN NOMINAL	DEFINICIÓN REAL Dimensiones	DEFINICIÓN OPERACIONAL Indicadores
CALIDAD DE SERVICIO: Consiste en satisfacer o sobrepasar las expectativas que tienen los clientes respecto a la organización y por lo que está dispuesto a pagar, ya que le aporta valor. Por lo tanto, se dará calidad cuando se logre	1) SEGURIDAD Y FIABILIDAD: incluye el conocimiento y la actitud de atención que proyecte el proveedor. También implica confianza, credibilidad, que a su vez, implica integridad, confiabilidad y honestidad. Incluye al mismo tiempo	* Confianza
		* Atención Esmerada
		* Conocimiento
		* Credibilidad
satisfacer dichas expectativas, solucionar problemas y aportar	la calidad del trabajo realizado y confidencialidad.	* Calidad del Trabajo Realizado
beneficios.	-	* Confidencialidad
	2) ELEMENTOS TANGIBLES: incluye las evidencias físicas y los	* Material de Apoyo
	elementos que intervienen en el servicio, así como la apariencia del	* Apariencia del Personal
	personal suministrado.	
	3) CAPACIDAD DE RESPUESTA: se refiere a la actitud que el proveedor	* Accesibilidad
	y el personal que éste suministra muestra para ayudar a sus clientes y	* Tiempo de Respuesta
	The state of the s	* Capacidad de Ayuda
	cliente con el proveedor (accesibilidad).	
	sus chentes atención personanzada,	* Atención Personalizada
		* Comunicación
	conocimiento a fondo de sus características y necesidades, así	* Conocimiento de los Requerimientos del Cliente
	como de sus requerimientos específicos, para lograr una buena comunicación.	* Compromiso

DIMENSIÓN	INDICADOR	DEFINICIÓN	ÍTEMS
	Confianza	Entendida como la esperanza firme sobre la capacidad del proveedor y del personal reclutado por Outsourcing, de ejecutar las tareas para las que fue contratado, conforme a las exigencias de la organización contratante.	 El proveedor demuestra poseer cualidades suficientes para realizar el trabajo contratado. La actitud y comportamiento del proveedor generan confianza en la capacidad del mismo para realizar el trabajo contratado. El personal reclutado por el proveedor demuestra poseer cualidades suficientes para realizar las funciones inherentes a su cargo. La actitud y el comportamiento del personal reclutado por el proveedor generan confianza en la capacidad del mismo para realizar las funciones inherentes a su cargo.
	Atención Esmerada	Se refiere al interés, vigilancia y cuidado extremo demostrado por los proveedores para satisfacer al cliente y por el personal que éste suministra para satisfacer a su supervisor.	 El proveedor se esmera en atender y tratar de satisfacer las expectativas de su cliente. El proveedor se esmera por hacerle ver al cliente la importancia que éste tiene para él. El personal reclutado por el proveedor se esmera en atender y satisfacer las expectativas de su supervisor en cuanto a su desempeño.
SEGURIDAD Y FIABILIDAD	Conocimiento	Hace referencia a la experiencia, saber, manejos y planificación de las funciones que deben garantizar los proveedores, lo cual repercute y se refleja en las capacidades, destrezas y habilidades del personal reclutado por Outsourcing.	 El proveedor demuestra planificar las tareas que debe realizar para cumplir con el trabajo contratado. El proveedor demuestra poseer el conocimiento necesario para cumplir con las funciones de su cargo.
SEGURIDA	Credibilidad	Se refiere al prestigio de los proveedores con respecto a los resultados de los servicios prestados.	 Se dispone de suficientes y comprobadas referencias del servicio ofrecido por el proveedor. El proveedor está bien situado en el mercado en cuanto a la calidad de los servicios prestados y al número de clientes que posee.
	Calidad del Trabajo realizado	Hace referencia a la eficiencia, excelencia y al éxito obtenido por el personal reclutado por Outsourcing en la realización y culminación de sus funciones, así como la importancia que los proveedores le asignan a su propio trabajo.	 El proveedor cumple con sus obligaciones de forma eficiente. El proveedor responde de manera eficiente ante una emergencia del cliente. El personal reclutado por el proveedor se esmera en atender y satisfacer las expectativas de su supervisor en cuanto a su desempeño. El personal reclutado por el proveedor culmina sus tareas con éxito. El trabajo realizado por el personal reclutado por el proveedor ha mejorado la efectividad de la función. El personal reclutado por el proveedor ejecuta correctamente las actividades que le son asignadas.
a	Confidencialidad	Se refiere al manejo de la información del contratante, de manera fidedigna, fiable y segura por parte de los proveedores y del personal reclutado por ellos.	 El proveedor demuestra entender la importancia que tiene para la organización el manejo confidencial de la información a la cual accede. El personal reclutado por el proveedor demuestra entender la importancia que tiene para la organización el manejo confidencial de la información a la cual accede.

ELEMENTOS TANGIBLES	Material de Apoyo	Se refiere a las características de la información que suministran los proveedores.	 El proveedor suministra suficiente información escrita acerca del personal reclutado a través de sus servicios. El proveedor suministra información escrita oportuna acerca del personal reclutado a través de sus servicios. El proveedor suministra información escrita acerca de los servicios que ofrece.
ELEM	Apariencia del Personal	Entendida como la vinculación entre la presencia y la apariencia de las personas reclutadas por Outsourcing y la imagen requerida por la organización.	 La presencia del personal contratado por el proveedor es cónsona con la imagen de la organización.
	Accesibilidad	Se refiere a la posibilidad y facilidad de entrar en contacto con el proveedor.	 El proveedor es fácilmente localizable cuando su cliente así lo requiere.
CAPACIDAD DE RESPUESTA	Tiempo de Respuesta	Se refiere a la agilidad de realizar las tareas por parte del proveedor y del personal que éste recluta, así como a la puntualidad de los servicios y a la rapidez de respuesta ante una emergencia.	 El proveedor cumple puntualmente con las tareas contratadas. El proveedor responde de manera rápida frente a una emergencia del cliente. El proveedor cumple con sus obligaciones de forma oportuna. El personal reclutado por el proveedor cumple puntualmente con las tareas asignadas. El personal reclutado por el proveedor culmina sus tareas en el tiempo requerido.
	Capacidad de Ayuda	Se refiere a la disposición y cooperación por parte de los proveedores y por parte del personal reclutado por Outsourcing.	 El proveedor demuestra estar dispuesto a colaborar con su cliente en todo momento. El personal reclutado por el proveedor demuestra estar dispuesto a colaborar con la organización en todo momento.
	Atención Personalizada	Se refiere al interés y consideraciones que prestan los proveedores, de forma individualizada, a los representantes de la organización con el fin de satisfacer sus necesidades.	 El proveedor asigna a un personal fijo para atender las necesidades de su cliente. El proveedor hace presencia ante cualquier emergencia de su cliente.
EMPATÍA	Comunicación	Se refiere al intercambio de información entre los proveedores y la organización, así como entre el personal reclutado por Outsourcing y el personal que ya pertenecía a la empresa.	 El proveedor permite que su cliente participe en la planificación del trabajo contratado. El proveedor brinda información suficiente acerca de las capacidades del personal reclutado a través de sus servicios. El proveedor mantiene una comunicación fluida y permanente con su cliente. El personal reclutado por el proveedor mantiene una buena comunicación con el personal que ya pertenecía a la empresa. El personal reclutado por el proveedor mantiene una buena comunicación con su supervisor.
	Conocimiento de los Requerimientos del Cliente	Se refiere a la preocupación por parte de los proveedores y del personal que éste suministra, por estar familiarizados con las necesidades, solicitudes, estructura y funciones que se ejecutan en la organización.	 El proveedor se preocupa por conocer la estructura y funciones de la organización para la cual ofrece el servicio. El proveedor demuestra tomar en cuenta las sugerencias realizadas por su cliente. El personal reclutado por el proveedor se preocupa por conocer la estructura y funciones de la organización para la cual ofrece el servicio.
2 4	Compromiso	Se refiere al sentido de pertenencia, obligación e identidad por parte del proveedor y del personal reclutado por Outsourcing.	El proveedor demuestra sentirse comprometido con el éxito de la organización a la cual presta servicios. El personal reclutado por el proveedor demuestra sentirse comprometido con el éxito de la organización para la cual trabaja.

5.4. Unidad de Análisis y Población:

La unidad de análisis de esta investigación son cada uno de los beneficiarios del servicio de Outsourcing ubicados en los dos bancos estudiados, entendiéndose entonces que son, por un lado los intermediarios o personas enlace entre el banco y el proveedor y, por otro, los supervisores de los cargos reclutados por Outsourcing.

En este estudio se han considerado tres poblaciones: en primer lugar, los Bancos Universales ubicados en el área Metropolitana de Caracas que han implementado el Outsourcing en la función de Reclutamiento y Selección. En segundo lugar, los Outsourcer o empresas subcontratadas que proveen de personal a los bancos. Y en tercer lugar, los cargos que son ocupados por personal reclutado por Outsourcing.

Para saber exactamente cuáles bancos pertenecían a la población, se buscó en la página de internet de la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras un listado con los bancos pertenecientes a la Banca Universal, siendo éstos un total de dieciseis (16). Luego se contactó a cada uno de estos bancos por vía telefónica, de manera de conocer si realizan Outsourcing en la función de Reclutamiento y Selección. En seis (6) de los casos la respuesta fue afirmativa, por lo que se les dio a conocer el objetivo del estudio, a manera de saber si estaban interesados en participar en el mismo. Una vez contactadas dichas instituciones se obtuvo el apoyo de dos (2) de los Bancos Universales que realizan Outsourcing en la función de Reclutamiento y Selección, aunque la intención fue abarcar la población total.

En el cuadro que se presenta a continuación se observa que fueron analizados doce (12) evaluadores de quince (15), de los cuales cuatro (4) son intermediarios entre el banco y el proveedor y ocho (8) de once (11) son supervisores de los cargos reclutados por Outsourcing.* Los proveedores que suministran personal a estos bancos son tres (3), los cuales fueron evaluados directamente por los intermediarios, y los cargos que ocupa dicho personal son seis (6), evaluados por sus respectivos supervisores.

UNIDAD	DE ANÁLISIS	PROVEEDOR	CARGO
		P1	
	Banco "A" (2)	P2	
INTERMEDIARIOS		P3	
INTERVIEDIANIOS	Banco "B" (2)	P1	
	Balleo B (2)	P3	
	Total (4)		
			Auxiliar Contabilidad
		P1	Asistente Administrativo
	Banco "A" (9)		Transcriptor
	(6 contestaron)	7	Representante de Teleservicios
SUPERVISORES		P2	Oficinista
		P3	No Aplica
	Banco "B" (2)	P1	No Aplica
		P3	Cajero
	Total (11)	(3)	(6)
	(8 contestaron)	(3)	(0)
ΓΟΤΑL	(15)	(3)	(6)
TOTAL CONTESTADO	(12 contestaron)	(3)	(6)

5.5. Recolección de Datos:

Se utilizó como herramienta de recolección de datos la entrevista estructurada, aplicada al personal de Recursos Humanos que sirve de intermediario entre la organización y el Outsourcer, con el objeto de conocer más acerca de este proceso dentro de cada banco (Anexos 1 y 2). Luego se utilizaron cuestionarios que, según Hernández, Fernández y Baptista (1991), consisten en un conjunto de preguntas respecto a la variable que se va medir, es decir, calidad de servicio a través de la satisfacción del cliente.

Se realizaron dos cuestionarios, uno para ser aplicado al personal que sirve como intermediario entre la empresa y el Outsourcer (Anexo 3) y otro al personal que ha supervisado a individuos

Se le entregó cuestionario a once supervisores, de los cuales tres no contestaron.

reclutados por Outsourcing (Anexo 4). Estos cuestionarios están estructurados con preguntas abiertas y cerradas, para así recoger la información necesaria para el cumplimiento del objetivo de la investigación.

El cuestionario fue suministrado vía correo electrónico a cuatro (4) intermediarios y once (11) supervisores, de éstos últimos sólo contestaron ocho (8). Los intermediarios contestaron un cuestionario por cada proveedor con el que tiene contacto; dos de ellos, los del Banco "A", contestaron sobre los proveedores 1, 2 y 3, uno de los intermediarios del Banco "B" sobre el 1 y el 3 y el otro sobre el proveedor 3 únicamente, convirtiéndose así en un total de nueve (9) cuestionarios contestados por los intermediarios.

El cuestionario aplicado a los intermediarios se encuentra conformado por 35 preguntas, agrupadas primeramente por datos de identificación, luego preguntas de selección, seguidas por preguntas de opinión y por último preguntas cerradas que miden específicamente el grado de satisfacción de los intermediarios con respecto a la Calidad de Servicio del Outsourcer o proveedor. (Anexo 3)

El cuestionario aplicado a los supervisores está conformado por 23 preguntas agrupadas por datos de identificación y por preguntas cerradas que miden el grado de satisfacción de los supervisores con respecto al personal suministrado por el Outsourcer o proveedor. (Anexo 4)

Es importante señalar que las preguntas de los instrumentos fueron redactadas de manera impersonal, limitada por una sola idea, con la finalidad de permitirle al individuo (intermediario y supervisor) expresar sus pensamientos con relación a la calidad de servicio ofrecido por el proveedor.

5.6. Confiabilidad y Validez:

Todo instrumento de recolección de datos que forme parte de una investigación requiere de confiabilidad y validez. "La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados." (Hernández,

Fernández y Baptista, 1991). Según los mismos autores, la validez "se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir".

En primer lugar, es importante hacer saber que para la realización de los instrumentos se tomaron como base cuestionarios utilizados en los Trabajos de Grado de Angelina Antunes y Gioconda Rangel ("El Outsourcing como estrategia de mejoramiento de la Gestión de Recursos Humanos en una muestra de grandes empresas del Área Metropolitana de Caracas", 1998), Rebeca Esparragoza y María Gómez ("Outsourcing como estrategia gerencial aplicada en el área de Recursos Humanos en organizaciones ubicadas en el Distrito Federal y el Estado Miranda", 1997) y Silmar Silva y Mariela González ("Satisfacción del cliente interno con respecto al Adiestramiento", 1998), todas ellas egresadas de la Escuela de Ciencias Sociales (Especialidad de Relaciones Industriales) de la Universidad Católica Andrés Bello.

Para garantizar la confiabilidad de los instrumentos se realizó una prueba piloto, aplicada al 10% de la población de intermediarios entre la empresa y el Outsourcer y de supervisores que tienen bajo su cargo personal reclutado por Outsourcing.

Al mismo tiempo fue realizada la validación de expertos, cuyo universo es muy reducido en este caso debido a que la variable manejada en la investigación ha sido poco estudiada. En consecuencia, la validación se realizó a través de la profesional en el área Lizbeth Sánchez Meneses, Licenciada en Educación (UCAB, 1983) con Maestría en "La Gerencia del Servicio: Un modelo de Gestión para la Educación en Universidades Privadas. Caso Universidad Católica Andrés Bello", aprobada por unanimidad por la Dirección del Programa de Magíster en Dirección Universitaria de la Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia. Dicha validación fue apoyada por la opinión de Silmar Silva, Licenciada en Relaciones Industriales (UCAB, 1998), Trabajo de Grado "Satisfacción del cliente interno con respecto al Adiestramiento".

A partir de la prueba piloto y la validación de expertos, se realizaron ciertas modificaciones en cada uno de los cuestionarios, principalmente de redacción; también se separaron preguntas que medían dos aspectos al mismo tiempo.

5.7. Procesamiento de Datos:

Dado que el cuestionario tiene preguntas abiertas y cerradas, se hace necesario codificar los datos, es decir, asignarle un valor numérico que lo represente (Hernández, Fernández y Baptista, 1991). Las preguntas cerradas están pre-codificadas y las abiertas son codificadas a posteriori, es decir, una vez obtenidas todas las respuestas de los sujetos.

La codificación de las preguntas abiertas "consiste en encontrar y darle nombre a los patrones generales de respuesta (respuestas similares o comunes), listar estos patrones y después asignar un valor numérico o símbolo a cada patrón" (Hernández, Fernández y Baptista, 1991).

Una vez codificados los datos, fue vaciada la información en libros de códigos, definidos como "un documento que describe la localización de las variables y los códigos asignados a los atributos que la componen (categorías y/o subcategorías). Este libro cumple con dos funciones: i)es la guía para el proceso de codificación y ii) es la guía para localizar variables e interpretar los datos durante el análisis (Babbie, 1979)" (Hernández, Fernández y Baptista, 1991). Se realizaron cuatro libros de códigos, dos por cada cuestionario, uno comprende la primera parte (datos de identificación en ambos casos y ventajas, desventajas y preguntas de opinión en el caso de los intermediarios); y el otro contiene la segunda parte (escala). (Anexos 5, 7, 9 y 11)

La categoría "Otras" de la parte de ventajas y desventajas del Outsourcing en Reclutamiento y Selección, fue cerrada, colocando las respuestas como otra opción.

Seguidamente, los resultados obtenidos a través del cuestionario se transfirieron a matrices de datos, una por cada libro, efectuando así la codificación física. (Anexos 6, 8, 10 y 12)

Para facilitar el trabajo en la Matriz de Datos se utilizó una nomenclatura para los cuestionarios contestados:

- Los Bancos son denominados con letras mayúsculas: Banco "A" y Banco "B".
- ♦ Los cuestionarios contestados por los intermediarios son denominados: I1, I2, I3...
- ♦ Los proveedores son denominados: P1, P2, P3.

♦ Los cuestionarios contestados por los supervisores son denominados: S1, S2, S3...

De modo que, si se trata de un cuestionario contestado por un intermediario del Banco "A" con respecto al Proveedor "P1", aparecerá la nomenclatura "AI1P1". Así mismo, si es un cuestionario contestado por un supervisor del Banco "B" acerca de personal suministrado por el Proveedor "P3", es denominado "BS1P3".

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

6. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

6.1. Consideraciones Generales:

Antes de analizar los resultados obtenidos en la investigación es importante destacar que se trata de un estudio no probabilístico y que, por lo tanto, los datos arrojados no podrán ser considerados para todos los Bancos Universales que realizan Outsourcing en la función de Reclutamiento y Selección, sino únicamente a los dos que participaron en la investigación.

Para realizar el análisis de los resultados, en primer lugar se vació en un cuadro la información de las entrevistas realizadas a las personas que sirven de intermediario entre el banco y la empresa proveedora. En segundo lugar se realizó una pequeña descripción de la muestra, es decir, de los intermediarios y supervisores que suministraron la información para el estudio. Luego se analizaron las ventajas y desventajas que tiene para la empresa contratante, la implementación del Outsourcing en la función de Reclutamiento y Selección, así como su opinión acerca de la rentabilidad y calidad de servicio del mismo.

Después, de la información obtenida en la segunda parte de los cuestionarios, se realizaron tres análisis: en primer lugar se analizó el nivel de satisfacción con respecto a la calidad de servicio del Outsourcing en la función de Reclutamiento y Selección considerando cada una de las dimensiones. En segundo lugar, se realizó un análisis sobre el nivel de satisfacción que tienen los bancos con la calidad de servicio de cada uno de los proveedores, para así realizar comparaciones entre ellos. Por último, se comparó el nivel de satisfacción de cada banco con respecto a esta variable.

6.2. Análisis de las Entrevistas realizadas a los Intermediarios de los dos Bancos Universales.

PREGUNTAS	BANCO "A"	BANCO"B"
Proceso de Reclutamiento y Selección mediante Outsourcing.	 Se analiza y decide qué personal se necesita contratar por Outsourcing. Se realiza una entrevista con el candidato en el dpto. de Reclutamiento y luego con el Gerente que tiene la vacante; en ciertos casos se pasa directamente al Gerente del dpto. al cual pertenecerá el candidato. 	Selecciona el proveedor Hace la solicitud especificado las características del personal. Recibe el personal.
Papel juega Recursos Humanos en el proceso.	Decide los cargos a reclutar y selecciona al proveedor, para hacer la solicitud que necesite. Realiza las entrevistas necesarias a los candidatos que proporciona el Outsourcer.	Controla todo el proceso
Función del entrevistado dentro	Seleccionar la empresa y mantener las	Selección del proveedor, ubicación
del proceso.	relaciones (buena negociación).	del personal y parte administrativa.
Toma de decisión de la Selección.	La decisión final de la selección la toma el supervisor del cargo a ocupar.	Recursos Humanos.
Número de empresas proveen de personal a la organización.	Principalmente, son tres las empresas proveedoras.	Dos empresas.
Tiempo de aplicación esta estrategia en la función de Reclutamiento y Selección.	Hace aproximadamente cuatro años.	Hace un año y medio aproximadamente.
Cargos que ocupa dicho personal.	Personal de Apoyo: Auxiliar de Contabilidad, Transcriptor, Asit. Administrativo, Representante de Tele- servicios, Oficinista.	Cajero y Soporte Operativo.
Razón del por qué fueron reclutados esos cargos a través de Outsourcing.	Por ser cargos que se necesitan para un tiempo determinado.	Necesidad de personal y poco tiempo disponible, además de la reducción de la base de datos.
Número de supervisores que tienen bajo su cargo personal reclutado por Outsourcing.	Actualmente, nueve (9) supervisores.	Dos (2) supervisores.
El personal reclutado por Outsourcing es sometido a un período de prueba.	Sí, de acuerdo lo establecido en la ley, siendo una garantía aportada por el proveedor, y en caso de ser necesario se sustituye al empleado.	No, es un contrato por poco tiempo.
El personal reclutado por Outsourcing es sometido a proceso de evaluación	Sí.	No, ya que el tiempo que permanece en la empresa no es suficiente, sin embargo los supervisores verifican su desempeño.
Cómo es evaluado el personal reclutado por Outsourcing y quién lo evalúa.	El supervisor directo realiza una evaluación continua.	Supervisión directa.
Los supervisores tienen conocimiento acerca de cuáles de los empleados que están bajo su supervisión fueron reclutados por Outsourcing.	Sí.	Sí.

El proceso de Outsourcing en Reclutamiento y Selección es controlado en ambos bancos por el Departamento de Recursos Humanos, poniendo mucha atención en la selección del proveedor, y en las vacantes existentes.

Existe una diferencia en el número de empresas proveedoras del servicio, en el Banco "A" son tres empresas las que suministran personal, mientras que en el "B" son sólo dos.

El tiempo de aplicación del Outsourcing en la función de Reclutamiento y Selección de ambos bancos también varía, es de cuatro años en el Banco "A" y de uno y medio en el Banco "B".

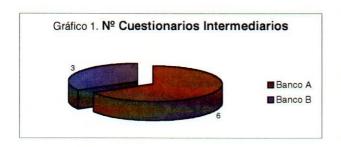
De igual manera, se diferencian en los cargos que se reclutan por medio de este proceso, en el Banco "A" se incorpora personal para los cargos de Auxiliar de Contabilidad, Asistente Administrativo, Transcriptor, Representante de Teleservicios y Oficinista, mientras que en el Banco "B" se reclutan Cajeros y Soporte Operativo.

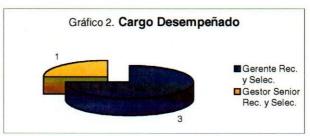
Otra de las diferencias que existen entre ambos bancos es la razón por la que decidieron implementar la estrategia del Outsourcing en la función de Reclutamiento y Selección. En el Banco "A" lo hicieron por necesitar cargos sólo por un tiempo determinado, mientras que en el Banco "B" fue por la necesidad de cubrir cargos vacantes en muy poco tiempo y por la reducción de la Base de Datos.

6.3. Descripción de la Muestra de Intermediarios y Supervisores:

6.3.1. Intermediarios:

Antes de comenzar esta sección, es importante recordar que la información que aquí se presenta fue suministrada por cuatro intermediarios evaluando a tres proveedores, por lo tanto, el número de cuestionarios contestados es mayor que el de personas que los contestaron.





En el Gráfico1 se muestra el número de cuestionarios, por banco, que fueron contestados por los intermediarios. La cantidad de cuestionarios contestados es mayor en el Banco "A" debido a que este banco tiene tres proveedores de personal, mientras que el Banco "B" sólo tiene dos.

El Gráfico Nº 2 muestra el cargo desempeñado por las personas que contestaron los cuestionarios. Se puede observar que la mayoría de las personas que tienen contacto directo con el proveedor son los gerentes del Departamento de Reclutamiento y Selección, siendo sólo un intermediario una persona que ocupa un cargo de menor jerarquía en el departamento (Gestor Senior) en uno de los bancos.

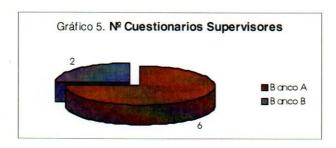


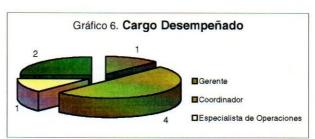


En el Gráfico 3 se indica el número de intermediarios que evaluaron a cada uno de los proveedores; es decir que el proveedor 1 (P1) fue evaluado por 3 intermediarios, el proveedor 2 (P2) por dos y el proveedor 3 (P3) por tres intermediarios.

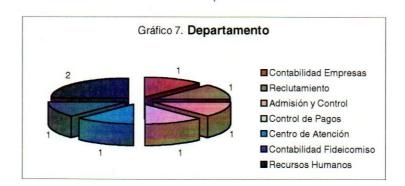
En el Gráfico 4 están los cargos que fueron evaluados, es decir, los cargos que están ocupados por personal reclutado a través de Outsourcing. Se puede observar que la frecuencia más alta está en la categoría "Personal de Apoyo", compuesta por: Auxiliar de Contabilidad, Asistente Administrativo, Transcriptor, Representante de Teleservicios y Oficinista.

6.3.2. Supervisores:

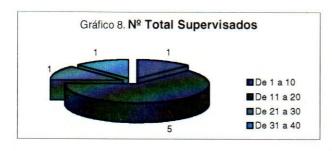


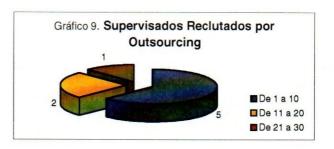


Al igual que en el caso de los intermediarios, la mayoría de los supervisores que dio información acerca del personal reclutado por Outsourcing pertenecen al Banco "A". Los cargos de estos supervisores son diversos, aunque predomina el de Coordinador (Gráficos 5 y 6).

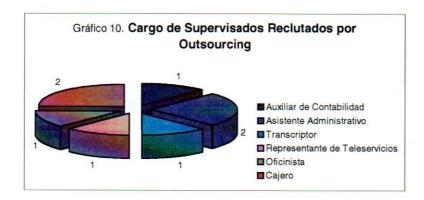


Como se puede observar en el Gráfico 7, no existe un departamento en común donde esté ubicado el personal reclutado por Outsourcing, sino que se encuentra distribuido por diversas áreas de las empresas.





En los gráficos 8 y 9 se puede observar que, en términos generales, los supervisores tienen bajo su cargo un número mayor de personas reclutadas por proceso interno, comparado con el personal reclutado por otra empresa.

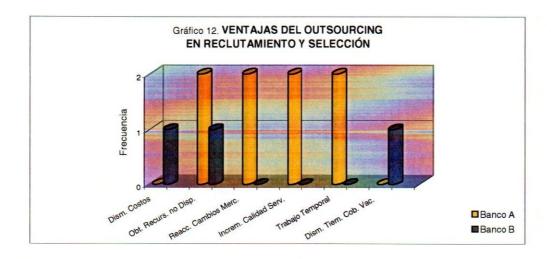


En el Gráfico 10 se presentan los cargos que supervisan cada una de las personas que contestaron el segundo cuestionario (Cuestionario para Supervisores), es decir, cargos desempeñados por personal reclutado por Outsourcing. No se observa ninguna tendencia en particular hacia algún cargo.



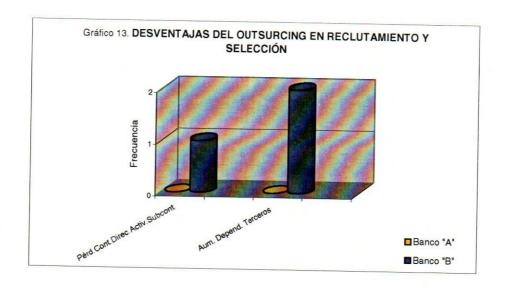
En el Gráfico 11 se observa que la mayoría del personal reclutado por Outsourcing es suministrado por el proveedor 1 (P1), representando un 62,5%.

6.4. Ventajas y Desventajas del Outsourcing para la Empresa Contratante:



En el Gráfico 12 se observa claramente que la principal ventaja que tiene para los intermediarios la implementación del Outsourcing en la función de Reclutamiento y selección es la "Obtención de recursos no disponibles en la empresa", presentando una frecuencia de 2 en el Banco "A" y 1 en el Banco "B". En segundo lugar está que "permite a la empresa reaccionar ante cambios del mercado", "Incremento de la calidad de servicio de la función de Reclutamiento y Selección" y "Trabajo temporal".

Este gráfico también permite ver que el Banco "A" percibe más ventajas que el Banco "B" con respecto a la implementación del Outsourcing en la función de Reclutamiento y Selección.



El Gráfico 13 muestra claramente que son pocas las desventajas que los intermediarios perciben con respecto a la aplicación de esta estrategia, apenas dos personas consideran que aumenta la dependencia de terceros y una que se pierde el control directo de las actividades subcontratadas, estas personas pertenecen al Banco "B".

6.5. Opinión acerca de la Calidad del Servicio y la Rentabilidad del Outsourcing en la Función de Reclutamiento y Selección:

Estas son las respuestas que se obtuvieron de la sección de preguntas abiertas del cuestionario aplicado a los intermediarios de los bancos.

BANCO	OPINIÓN CALIDAD DE SERVICIO	FRECUENCIA
"A"	Requiere una estrecha coordinación del servicio contratado para lograr una adecuada eficiencia.	2
	No satisface las necesidades de los clientes.	1
"B"	Es una herramienta útil, siempre y cuando se maneje adecuadamente (selección de empresas reconocidas, seguimiento, etc.).	1

Los intermediarios del Banco "A" no opinaron directamente sobre la calidad de servicio del Outsourcing en Reclutamiento y Selección, sin embargo, por sus respuestas, se puede suponer que no la consideran lo suficientemente buena, de ser así no se necesitaría de esa coordinación a la que hacen mención.

A simple vista, las respuestas del Banco "B" parecen oponerse, pero parece que éstas no se refieren exactamente a lo mismo. La primera aparenta ser sobre los proveedores que le suministran personal, mientras que la segunda respuesta se refiere al Outsourcing como estrategia, además, supone una condicional: que se maneje adecuadamente.

BANCO	OPINIÓN RENTABILIDAD	FRECUENCIA
"A"	En el caso de temporalidad, es rentable.	2
	Es muy costoso.	1
"B"	Es definitivamente rentable, siempre y cuando se haga una cuidadosa selección de la empresa proveedora.	1

El Banco "A" opina que el Outsourcing en Reclutamiento y Selección es rentable, especifican que es en el caso de temporalidad porque en este banco, los cargos que se reclutan a través de Outsourcing son temporales.

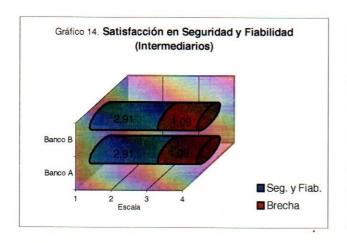
En el Banco "B" vuelve a presentarse una contradicción entre ambos intermediarios, pero esta vez sí parece ser consistente. Uno de ellos opina que reclutar personal a través de Outsourcing es "muy" costoso, mientras que el otro afirma que es "definitivamente" rentable, aunque éste condiciona la rentabilidad al hecho de que se seleccione cuidadosamente a la empresa proveedora, la contradicción se hace bastante notoria.

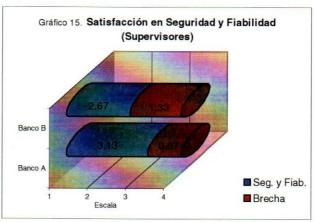
6.6. Análisis del Nivel de Satisfacción con respecto a las dimensiones de Calidad de Servicio.

Para realizar este análisis se utilizó el Gráfico de Brechas, la brecha representa lo que falta para llegar al óptimo de satisfacción. Tomando en cuenta que la escala va del 1 al 4, siendo 4 ese óptimo, se considerará insatisfacción si la brecha es mayor a 1,5 y sobresatisfacción si es menor a 0,5.

En esta parte es importante recordar que los intermediarios están evaluando directamente al proveedor, mientras que los supervisores evalúan al personal que éste suministra.

6.6.1. Seguridad y Fiabilidad:





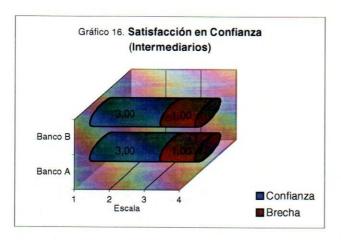
DIMENSIÓN	BANCO	MEDIA	MODA	VARIANZA	BRECHA
Seguridad y	Banco A	2,91	3	0,269	1,09
	Banco B	2,91	3	0,210	1,09
	PROM.	2,91	3	0,247	1,09

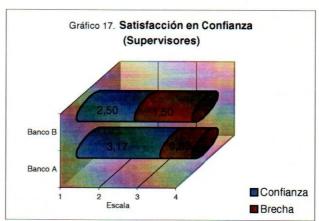
DIMENSIÓN	BANCO	MEDIA	MODA	VARIANZA	BRECHA
Seguridad y	Banco A	3,13	3	0,190	0,87
	Banco B	2,67	3	0,235	1,33
	PROM.	3,01	3	0,239	0,99

En los gráficos 14 y 15 se observa que, en términos generales, tanto intermediarios como supervisores están satisfechos en cuanto a la dimensión de Seguridad y Fiabilidad de los proveedores, es decir, confían en el conocimiento que éstos y el personal que suministran poseen y en la calidad del trabajo que realizan, opinan que tienen credibilidad, integridad, que son confiables y honestos y que conocen la importancia de la confidencialidad. Sin embargo se presentan algunas

diferencias: la primera es que, en el caso de los supervisores, el Banco "A" está ligeramente más satisfecho; la segunda deferencia es que en este banco los supervisores están más satisfechos que los intermediarios, mientras que en el Banco "B" sucede lo contrario. La satisfacción se ve en el tamaño de la brecha que, aún sumándole la varianza, sigue siendo menor a 1,5, salvo en el caso de los supervisores del Banco "B" que es ligeramente mayor (1,57); sin embargo, incluso en este caso, el valor más marcado fue el 3.

A continuación se presentan cada uno de los indicadores de esta variable.





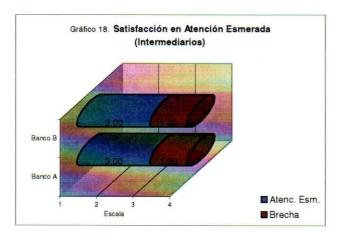
INDICADOR	BANCO	MEDIA	MODA	VARIANZA	BRECHA
0 "	Banco A	3,00	3	0,000	1,00
Confianza (Intermediarios)	Banco B	3,00	3	0,000	1,00
	PROM.	3,00	3	0,000	1,00

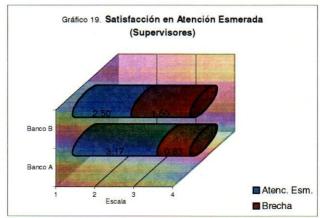
INDICADOR	BANCO	MEDIA	MODA	VARIANZA	BRECHA
Confianza	Banco A	3,17	3	0,167	0,83
	Banco B	2,50	#N/A	0,500	1,50
	PROM.	3,00	3	0,286	1,00

Con respecto a la confianza, que es el primer indicador de la Seguridad y Fiabilidad, se puede ver en el Gráfico 16 que los intermediarios de ambos bancos están satisfechos, lo que quiere decir que tienen la esperanza sobre la capacidad que tiene el proveedor de ejecutar las tareas para las que fue contratado, conforme a las exigencias del banco. Sin embargo, para el caso de los supervisores (Gráfico 17), se muestra una notable diferencia entre los bancos: mientras el Banco "A" está satisfecho en el indicador "Confianza", incluso más que los intermediarios, el Banco "B" está en el punto medio entre satisfecho e insatisfecho, bastante menos que los intermediarios, es decir que en

este banco los supervisores no están seguros de la capacidad que tiene el personal reclutado por Outsourcing para realizar las tareas asignadas.

La diferencia entre intermediarios y supervisores puede deberse a que el intermediario está evaluando directamente al proveedor, mientras que el supervisor lo está haciendo a través del personal que éste suministra. Por otro lado, la diferencia entre los supervisores de ambos bancos tal vez se pueda explicar por el hecho de que se trata de cargos diferentes, mientras en el Banco "A" son Personal de Apoyo que contiene diversos cargos, en el Banco "B" son únicamente Cajeros.

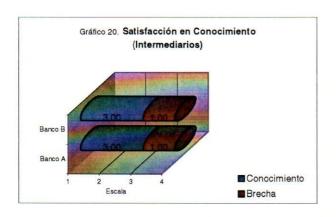


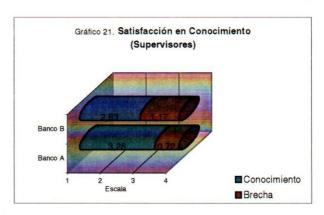


INDICADOR	BANCO	MEDIA	MODA	VARIANZA	BRECHA
Atericion	Banco A	3,00	3	0,000	1,00
	Banco B	3,00	3	0,000	1,00
	PROM.	3,00	3	0,000	1,00

INDICADOR	BANCO	MEDIA	MODA	VARIANZA	BRECHA
Atencion	Banco A	3,17	3	0,167	0,83
	Banco B	2,50	#N/A	0,500	1,50
	PROM.	3,00	3	0,286	1,00

Con la Atención Esmerada sucede lo mismo que con la Confianza, los intermediarios están satisfechos con el interés y cuidado demostrado por los proveedores para satisfacer sus necesidades (Gráfico 18), al igual que los supervisores del Banco "A" con respecto al personal que éstos proveen (Gráfico 19). No es así en el caso de los supervisores del Banco "B", el valor de la media (2,5) quiere decir que, si bien no están insatisfechos con la Atención Esmerada que muestra su personal, tampoco están satisfechos.

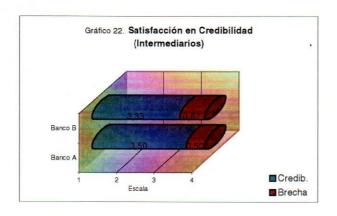




INDICADOR	BANCO	MEDIA	MODA	VARIANZA	BRECHA
Conocimiento (intermediarios)	Banco A	3,00	3	0,000	1,00
	Banco B	3,00	3	0,000	1,00
	PROM.	3,00	3	0,000	1,00

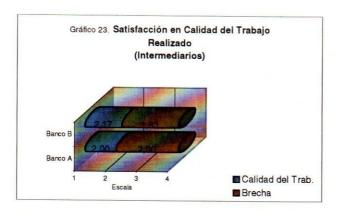
INDICADOR	BANCO	MEDIA	MODA	VARIANZA	BRECHA
	Banco A	3,28	3	0,212	0,72
Conocimiento (Supervisores)	Banco B	2,83	3	0,167	1,17
(Caper vicorco)	PROM.	3,17	3	0,232	0,83

En los gráficos 20 y 21 se observa el mismo comportamiento que en los anteriores, los supervisores del Banco "B" están menos satisfechos con respecto al indicador "Conocimiento". Sin embargo, en este caso todas las brechas son menores a 1,5, incluso sumándoles las varianzas, lo quiere decir que, tanto supervisores como intermediarios de ambos bancos, se encuentran satisfechos con las capacidades y habilidades del personal reclutado por Outsourcing, por un lado, y con la experiencia, saber, manejos y planificación de los proveedores, por otro.



INDICADOR	BANCO	MEDIA	MODA	VARIANZA	BRECHA
	Banco A	3,50	3	0,273	0,50
Credibilidad (Intermediarios)	Banco B	3,33	3	0,267	0,67
(misimodianos)	PROM.	3,44	3	0,261	0,56

El indicador "Credibilidad" sólo aplica para los intermediarios. En el Gráfico 22 se puede observar que en ambos bancos existe una alta satisfacción con el prestigio de los proveedores con respecto a los resultados de los servicios prestados.

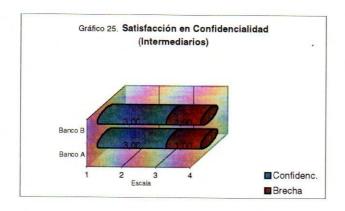




INDICADOR	BANCO	MEDIA	MODA	VARIANZA	BRECHA
Calidad del Trabajo Realizado	Banco A	2,00	2	0,000	2,00
	Banco B	2,17	2	0,167	1,83
(Intermediarios)	PROM.	2,06	2	0,056	1,94

INDICADOR	BANCO	MEDIA	MODA	VARIANZA	BRECHA
Calidad del	Banco A	3,00	3	0,118	1,00
Trabajo Realizado	Banco B	2,50	3	0,300	1,50
(Supervisores)	PROM.	2,88	3	0,300	1,13

En la Calidad del Trabajo Realizado cambia el comportamiento que se ha venido observando hasta ahora. Aunque los supervisores del Banco "A" siguen estando más satisfechos que los del Banco "B", los intermediarios se muestran insatisfechos con la eficiencia y excelencia del trabajo que realizan los proveedores, siendo mayor esta insatisfacción en el Banco "A". Los supervisores del Banco "A" están satisfechos con la eficiencia, excelencia y éxito obtenido por el personal Reclutado por Outsourcing, mientras que en el Banco "B" se encuentran en el punto medio, es decir, ni satisfechos ni insatisfechos.





INDICADOR	BANCO	MEDIA	MODA	VARIANZA	BRECHA
	Banco A	3,00	3	0,000	1,00
Confidencialidad (Intermediarios)	Banco B	3,00	3		1,00
(PROM.	3,00	3		1,00

INDICADOR	BANCO	MEDIA	MODA	VARIANZA	BRECHA
	Banco A	3,00	3	0,400	1,00
Confidencialidad (Supervisores)	Banco B	3,00	3	0,400 0,000	1,00
(======================================	PROM.	3,00	3	0,286	1,00

Con respecto a la Confidencialidad el comportamiento es homogéneo, tanto los intermediarios como los supervisores de ambos bancos están satisfechos con el manejo que el proveedor y el personal que suministra le dan a la información de la institución, un manejo fiable y seguro.

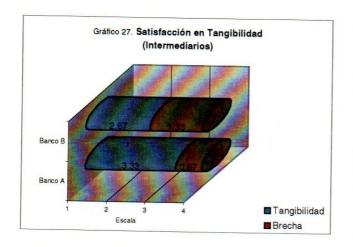
En la dimensión Seguridad y Fiabilidad se tiene entonces que: en general, tanto los intermediarios como los supervisores del Banco "A" está más satisfecho que los del Banco "B". Esta diferencia puede deberse a que el primero está evaluando a tres proveedores, mientras que el segundo evalúa a dos de ellos; otra causa puede ser que en el Banco "A" se están evaluando diversos cargos (Auxiliar de Contabilidad, Asistente Administrativo, Transcriptor, Representante de Teleservicios y Oficinista), y en el Banco "B" sólo se está evaluando a Cajeros.

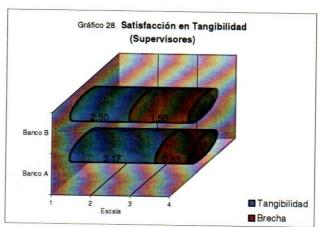
En segundo lugar, en ambos bancos se observa una clara diferencia entre la satisfacción de los intermediarios y la de los supervisores: en el Banco "A" es mayor la satisfacción de los primeros y en el Banco "B" la de los segundos. Estas diferencias pueden explicarse con el hecho de que los intermediarios están evaluando directamente a los proveedores, a la persona que le vende el servicio y representa a la empresa, sin tener contacto con el personal que éste suministra, mientras que los supervisores evalúan al personal, tienen contacto con él y llevan su desempeño día a día.

Por otro lado, se observó que el indicador en el cual la gente estuvo más satisfecha fue el de "Credibilidad". Este elemento es uno de los primeros que se ve a la hora de contratar un servicio de Outsourcing y se convierte en un requisito; el proveedor debe ser una empresa reconocida, con referencias comprobadas sobre sus servicios y que esté bien situada en el mercado.

Así mismo, el nivel más bajo de satisfacción se observó en el indicador de Calidad del Trabajo Realizado, mostrándose los intermediarios insatisfechos con respecto a este punto. Esto podría deberse a que los proveedores no están respondiendo con efectividad a las demandas de los bancos o que no responden de la manera que ellos esperan.

6.6.2. Elementos Tangibles (Tangibilidad):





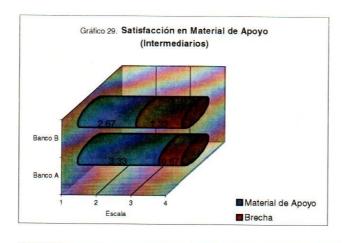
DIMENSIÓN	BANCO	MEDIA	MODA	VARIANZA	BRECHA
Tanaihilidad	Banco A	3,33	3	0,235	0,67
Tangibilidad (Intermediarios)	Banco B	2,67	2	0,500	1,33
(intermedianos)	PROM.	3,11	3	0,410	0,89

DIMENSIÓN	BANCO	MEDIA	MODA	VARIANZA	BRECHA
T	Banco A	3,17	3	0,167	0,83
Tangibilidad (Supervisores)	Banco B	2,50	#N/A	0,500	1,50
(Supervisores)	PROM.	3,00	3	0,286	1,00

En los Gráficos 27 y 28 se puede observar que en el Banco "A" están bastante satisfechos en cuanto a los Elementos Tangibles o Tangibilidad, la brecha, tanto para intermediarios como para supervisores, es menor que 1 (un poco más pequeña en el caso de los intermediarios); es decir, están satisfechos en cuanto a las evidencias físicas que suministra el proveedor sobre el personal así como con la apariencia de éste último.

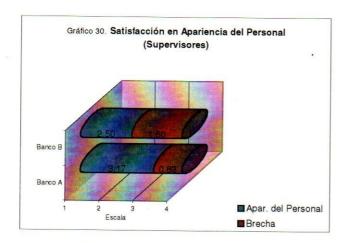
En el Banco "B" no ocurre lo mismo, aquí no están satisfechos ni los intermediarios ni los supervisores; en el primer caso la brecha está muy cerca de 1,5, al sumarle la varianza da 1,83 indicando insatisfacción, para el caso de los supervisores la brecha ya es 1,5 y al sumarle la varianza da 2. El Banco "B" no está satisfecho con las evidencias físicas que suministra el proveedor ni con la apariencia del personal.

Esta dimensión fue medida a través de dos indicadores: Material de Apoyo y Apariencia del Personal. El primero aplica para los intermediarios y el segundo para los supervisores.



INDICADOR	BANCO	MEDIA	MODA	VARIANZA	BRECHA
Material de	Banco A	3,33	3	0,235	0,67
Apoyo	Banco B	2,67	2	0,500	1,33
(Intermediarios)	PROM.	3,11	3	0,410	0,89

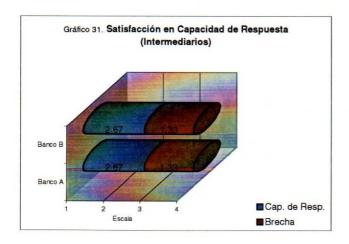
El Gráfico 29 indica que los intermediarios del Banco "A" están satisfechos con el material que suministran los proveedores, tanto de los servicios que ofrece como del personal que provee, mientras que el Banco "B" no lo está. Se debe recordar que este banco sólo está evaluando a dos de los proveedores (P1 y P3), puede ser que la satisfacción del Banco "A" con respecto al proveedor 2 sea la que aumente la media de este banco.

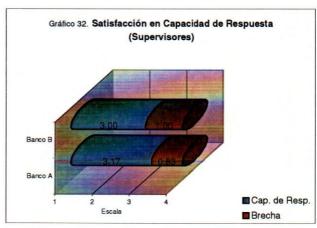


INDICADOR	BANCO	MEDIA	MODA	VARIANZA	BRECHA
Apariencia del	Banco A	3,17	3	0,167	0,83
Personal	Banco B	2,50	#N/A	0,500	1,50
(Supervisores)	PROM.	3,00	3	0,286	1,00

El Gráfico 30 muestra que el Banco "B" considera que la presencia y apariencia del personal reclutado por Outsourcing no concuerda con la imagen requerida por la organización. Lo contrario ocurre con el Banco "A", los supervisores están satisfechos con la presencia del personal suministrado. Puede deberse a que son distintos cargos y distintos proveedores: los supervisores del Banco "A" está evaluando a Personal de Apoyo suministrado por el Proveedor 1 y 2, mientras que los del Banco "B" evalúan cajeros reclutados por el Proveedor 3.

6.6.3. Capacidad de Respuesta:

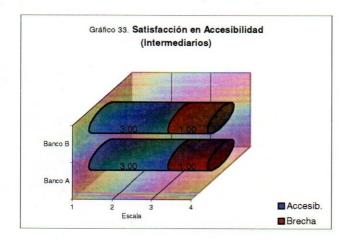




DIMENSIÓN	BANCO	MEDIA	MODA	VARIANZA	BRECHA
Capacidad de	Banco A	2,67	2	0,248	1,60
Respuesta	Banco B	2,67	2	0,257	1,60
(Intermediarios)	PROM.	2,67	2	0,245	1,60

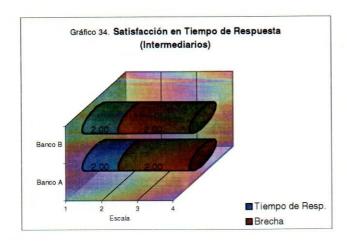
DIMENSIÓN	BANCO	MEDIA	MODA	VARIANZA	BRECHA
Capacidad de	Banco A	3,17	3	0,265	0,83
Respuesta	Banco B	3,00	3 0,265 3 0,000	1,00	
(Supervisores)	PROM.	3,13	3	0,201	0,88

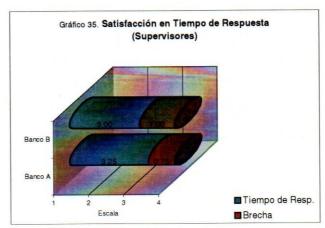
En cuanto a la satisfacción con la dimensión "Capacidad de Respuesta" se observa claramente que los supervisores están mucho más satisfechos que los intermediarios, de hecho, los intermediarios están insatisfechos con la actitud que muestra el proveedor para ayudar a sus clientes, con el tiempo en que éste responde (Gráfico 31), la brecha es 1,33 y, sumándole la varianza, sobrepasa el 1,5. Los supervisores, por el contrario, sí están satisfechos con la capacidad de respuesta del personal reclutado por Outsourcing. Los supervisores del Banco "A" muestran una satisfacción ligeramente mayor (Gráfico 32).



INDICADOR	BANCO	MEDIA	MODA	VARIANZA	BRECHA
Accocibilidad	Banco A	3,00	3	0,000	1,00
	Banco B	3,00	3	0,000	1,00
	PROM.	3,00	3	0,000	1,00

El indicador "Accesibilidad" sólo aplica para los intermediarios, está representado en el Gráfico 33, mostrando que están satisfechos con la posibilidad y facilidad que tiene el proveedor para ser contactado.

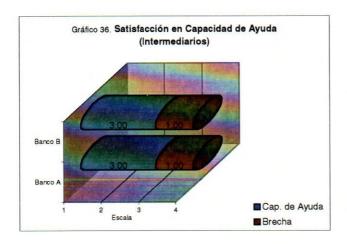


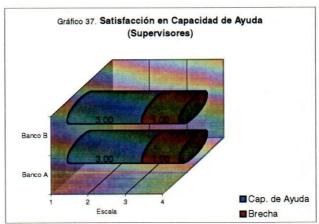


INDICADOR	BANCO	MEDIA	MODA	VARIANZA	BRECHA
nempo de	Banco A	2,00	2	0,000	2,00
	Banco B	2,00	2	0,000	2,00
(Intermediarios)	PROM.	2,00	2	0,000	2,00

INDICADOR	BANCO	MEDIA	MODA	VARIANZA	BRECHA
Tiempo de	Banco A	3,25	3	0,205	0,75
Respuesta	Banco B	3,00	3	0,000	1,00
(Supervisores)	PROM.	3,19	3	0,163	0,81

En la satisfacción con respecto al Tiempo de Respuesta hay una notoria diferencia entre intermediarios y supervisores; los intermediarios de ambos bancos están insatisfechos con la agilidad que tiene el proveedor de realizar las tareas para las que fue contratado, la puntualidad de los servicios y la rapidez de respuesta ante una emergencia (Gráfico 34). Por su parte, el Gráfico 35 muestra que los supervisores están satisfechos con la agilidad y rapidez con que el personal reclutado por Outsourcing cumple con las tareas asignadas.





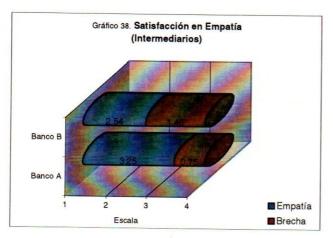
INDICADOR	BANCO	MEDIA	MODA	VARIANZA	BRECHA
	Banco A	3,00	3	0,000	1,00
	Banco B	3,00	3	0,000	1,00
(Intermediarios)	PROM.	3,00	3	0,000	1,00

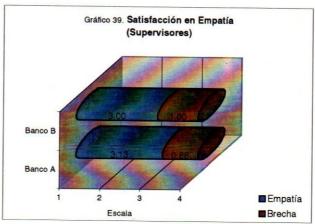
INDICADOR	BANCO	MEDIA	MODA	VARIANZA	BRECHA
Capacidad de	Banco A	3,00	3	0,400	1,00
	Banco B	3,00	3	0,000	1,00
(Supervisores)	PROM.	3,00	3	0,286	1,00

Con respecto a la Capacidad de Ayuda, tanto intermediarios como supervisores de ambos bancos, se muestran satisfechos; es decir, que los proveedores y el personal que éstos reclutan demuestran estar dispuestos a cooperar con la organización en todo momento (Gráficos 36 y 37).

En dos de los tres indicadores de la variable "Capacidad de Respuesta", las personas encuestadas muestran estar satisfechas; sin embargo, cuando se agrupan estos indicadores, el grado de satisfacción de los intermediarios baja mucho, incluso llega al punto de insatisfacción. El indicador que ocasiona que la media de los intermediarios baje de esa manera es el "Tiempo de Respuesta". Sin embargo, uno de ellos colocó como una de las ventajas del Outsourcing en Reclutamiento y Selección, la disminución del tiempo para cubrir vacantes. Aquí parece haber una contradicción, pero es posible que esa disminución sea menor a la que esperan los intermediarios, es decir, no cubre las expectativas.

6.6.4. Empatía:

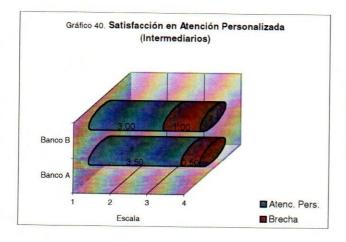




DIMENSIÓN	BANCO	MEDIA	MODA	VARIANZA	BRECHA
	Banco A	3,25	3	0,191	0,75
Empatía (Intermediarios)	Banco B	2,54	3	0,433	1,46
(intermediarios)	PROM.	3,01	3	0,380	0,99

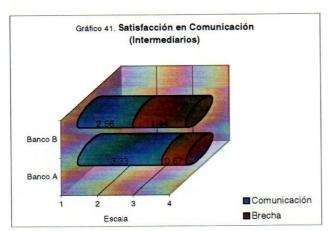
DIMENSIÓN	BANCO	MEDIA	MODA	VARIANZA	BRECHA
	Banco A	3,13	3	0,288	0,88
Empatía (Supervisores)	Banco B	3,00	3	0,000	1,00
(Caparridorda)	PROM.	-1 0,000	0,217	0,91	

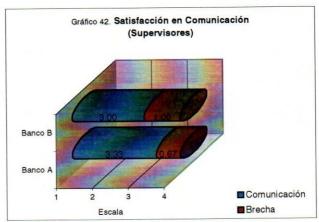
En los gráficos 38 y 39 se observa que, exceptuando los intermediarios del Banco "B", las personas encuestadas están satisfechas con la dimensión Empatía. Es decir que, desde el punto de vista de estas personas, los proveedores y el personal que suministran están comprometidos con la empresa, se preocupan por conocer sus características, necesidades y requerimientos, logrando así una buena comunicación. No sucede lo mismo con los intermediarios del Banco "B", este grupo está insatisfecho con la empatía que muestran los proveedores. Viendo cada uno de los indicadores que componen esta variable por separado, se podrá saber en qué aspectos la insatisfacción es mayor.



INDICADOR	BANCO	MEDIA	MODA	VARIANZA	BRECHA
	Banco A	3,50	3	0,273	0,50
	Banco B	3,00	3	0,000	1,00
(Intermediarios)	PROM.	3,33	3	0,235	0,67

La Atención Personalizada sólo aplica en el caso de los intermediarios, ya que se refiere al interés y consideraciones que prestan los proveedores, de forma individualizada, a los representantes de la organización, con el fin de satisfacer sus necesidades. Con respecto a este indicador, ambos bancos están satisfechos, presentando mayor grado de satisfacción el Banco "A", el cual está muy cerca del óptimo, que es 4 (Gráfico 40).

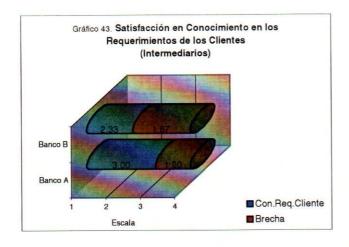


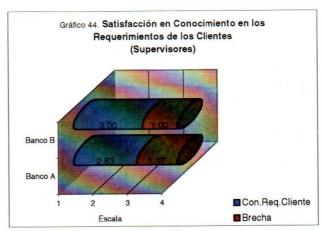


INDICADOR	BANCO	MEDIA	MODA	VARIANZA	BRECHA
Comunicación (Intermediarios)	Banco A	3,33	3	0,235	0,67
	Banco B	2,56	3	0,278	1,44
(intermedianos)	PROM.	3,07	3	0,278 0,379	0,93

INDICADOR	BANCO	MEDIA	MODA	VARIANZA	BRECHA
	Banco A	3,33	3	0,242	0,67
Comunicación (Supervisores)	Banco B	3,00	3	0,000	1,00
(Supervisores)	PROM.	3,25	3	0,200	0,75

En cuanto a la comunicación, tanto supervisores como intermediarios del Banco "A" están satisfechos, al igual que los supervisores del Banco "B" pero estos últimos en menor proporción. Los intermediarios del Banco "B" se encuentran en un punto medio entre satisfacción e insatisfacción (Gráficos 41 y 42). Por lo cual se puede decir que, en general, las personas están satisfechas con el intercambio de información que hay entre el proveedor y la organización y, a su vez, entre ésta y el personal reclutado por Outsourcing, tanto con sus supervisores como con sus compañeros de trabajo.

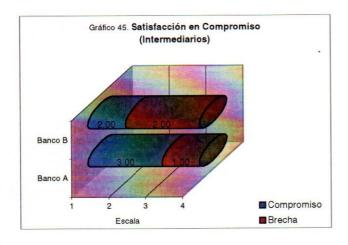


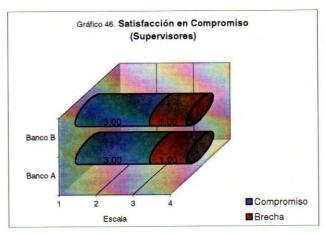


INDICADOR	BANCO	MEDIA	MODA	VARIANZA	BRECHA
Conocimiento	Banco A	3,00	3	0,000	1,00
Requerimientos	Banco B	2,33	3	1,067	1,67
del Cliente (Intermediarios)	PROM.	2,78	3	0,418	1,22

INDICADOR	BANCO	MEDIA	MODA	VARIANZA	BRECHA
Conocimiento Requerimientos del Cliente	Banco A	2,83	3	0,167	1,17
	Banco B	3,00	3	0,000	1,00
(Supervisores)	PROM.	2,88	3	0,125	1,13

Con respecto al conocimiento de los requerimientos del cliente, se presenta más o menos el mismo comportamiento, sólo que en este caso los intermediarios del Banco "B" se muestran insatisfechos (Brecha = 1,67). Por lo que se puede decir que, exceptuando este grupo, existe satisfacción con respecto a la preocupación por parte de los proveedores y del personal que suministra por estar familiarizados con las necesidades, solicitudes, estructura y funciones que se ejecutan en la organización (Gráficos 43 y 44).





INDICADOR	BANCO	MEDIA	MODA	VARIANZA	BRECHA
Compromiso	Banco A	3,00	3	0,000	1,00
	Banco B	2,00	2	0,000	2,00
	PROM.	2,67	3	0,250	1,33

INDICADOR	BANCO	MEDIA	MODA	VARIANZA	BRECHA
Compromiso (Supervisores)	Banco A	3,00	3	0,400	1,00
	Banco B	3,00	3	0,000	1,00
	PROM.	3,00	3	0,286	1,00

En el Gráfico 45 se observa que los intermediarios del Banco "B" están insatisfechos con respecto al compromiso que muestran los proveedores con la empresa. Por el contrario, tanto los intermediarios del Banco "A" como los supervisores de ambos bancos, se muestran satisfechos con el sentido de pertenencia, obligación e identidad por parte de los proveedores y del personal que éstos suministran (Gráficos 45 y 46).

En general se observó una alta insatisfacción por parte de los intermediarios del Banco "B" con respecto a la dimensión "Empatía", únicamente la Atención Personalizada mostró cierto grado de satisfacción por parte de este grupo. Sin embargo, en los demás grupos se observó bastante satisfacción en todos los indicadores, siendo casi siempre igual o mayor en el Banco "A".

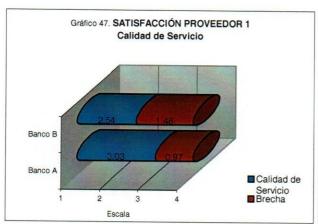
Se puede concluir en este punto que de las cuatro dimensiones, la capacidad de respuesta presenta ambos extremos de satisfacción. Por un lado, es la que muestra más baja satisfacción por parte de los intermediarios de ambos bancos y, por el otro, la mayor satisfacción por parte de los supervisores. Esta diferencia puede deberse a que cada grupo está evaluando individuos diferentes; los intermediarios evalúan a los representantes de las empresas proveedoras y los supervisores al personal que éstas suministran.

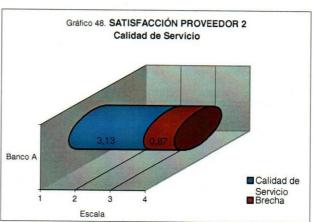
La otra dimensión en que los intermediarios de ambos bancos presentan alta satisfacción es en "Seguridad y Fiabilidad", mientras que los supervisores lo hacen en la dimensión de "Empatía". En los demás casos no existe correspondencia entre los bancos, ya que el Banco "B" siempre está menos satisfecho que el "A"; esto puede deberse a que evaluaron a diferentes tipos de cargos, a la diferencia en el número de éstos o a la existencia de un proveedor menos en el Banco "B".

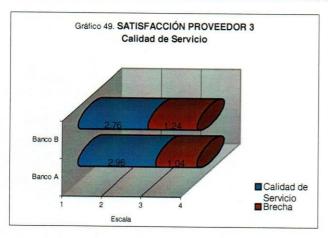
6.7. Análisis del Nivel de Satisfacción con respecto a la Calidad de Servicio de cada Proveedor.

Se debe recordar que los proveedores 1 y 3 suministra personal a ambos bancos, mientras que el proveedor 2 únicamente lo hace para el Banco "A", por eso en los gráficos de dicho proveedor sólo está representado un banco.

6.7.1. Calidad de Servicio:







VARIABLE	PROVEEDOR	BANCO	MEDIA	BRECHA
Calidad de Servicio	P1	Banco A	3,03	0,97
		Banco B	2,54	1,46
	P2	Banco A	3,13	0,87
		Banco B	NA	NA
	DO	Banco A	2,96	1,04
	P3	Banco B	2,76	1,24

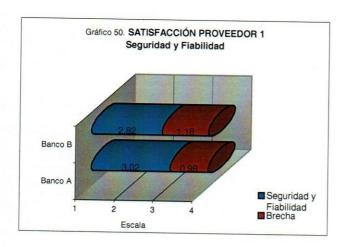
En los gráficos 47, 48 y 49 se puede observar que el Banco "A" está satisfecho con la calidad de servicio de los tres proveedores, mostrando mayor satisfacción con respecto al proveedor 2, luego con el 1 y por último con el proveedor 3. Es decir, cada uno de ellos satisface sus expectativas, soluciona sus problemas y le aporta beneficios. En el concepto de la variable "Calidad de Servicio" se habla de satisfacer o sobrepasar las expectativas de los clientes, en este caso no se sobrepasan, la brecha en los proveedores 1 y 2 está muy cerca de 1 y en el proveedor 3 es ligeramente mayor; se hablaría de sobre-satisfacción si la brecha fuese menor a 0,5.

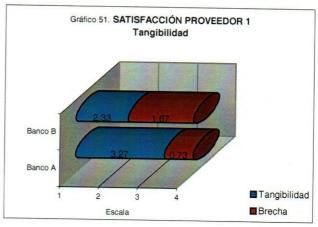
En el caso del Banco "B" se observa un grado de satisfacción mucho menor, sobre todo con respecto al proveedor 1, con el cual no llega a estar satisfecho (la brecha es prácticamente 1,5). Con el proveedor 3 muestra una pequeña satisfacción, sin embargo esto no permite constatar que, para este banco, los proveedores ofrezcan un servicio de calidad.

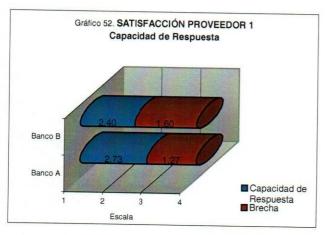
Con esto se descarta la posibilidad de que el proveedor 2 influya de manera significativa en los resultados analizados anteriormente, en los cuales se veía la Calidad de Servicio de los tres proveedores en general. Definitivamente el Banco "A" está más satisfecho que el Banco "B", tanto con el proveedor 1 como con el 3.

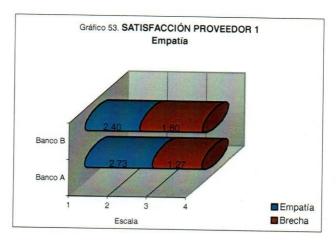
A continuación se presenta el comportamiento de las dimensiones en cada uno de los proveedores:

6.7.2. Proveedor 1:







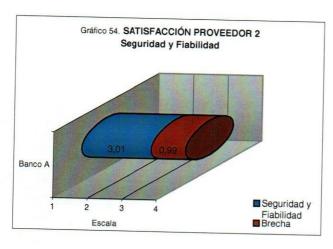


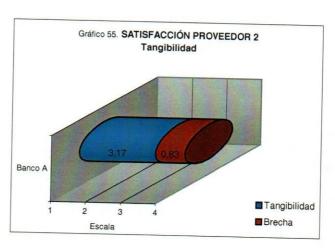
En los gráficos 50 y 51 se puede observar que el Banco "A" siente seguridad y fiabilidad con respecto a este proveedor, mostrando de igual manera satisfacción por el grado de tangibilidad que le ofrece. En cuanto a la capacidad de respuesta y al grado de empatía el Banco "A" se encuentra poco satisfecho, sin llegar a un grado de insatisfacción, como puede verse en los gráficos 52 y 53.

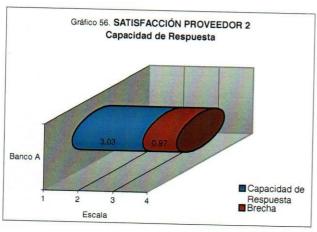
En el caso del Banco "B" se observa un grado de satisfacción mucho menor, en los indicadores "Tangibilidad", "Capacidad de Respuesta" y "Empatía" la brecha es mayor a 1,5, lo que quiere decir que el banco está insatisfecho. Con respecto a la seguridad y fiabilidad que le brinda el proveedor 1, este banco presenta una ligera satisfacción.

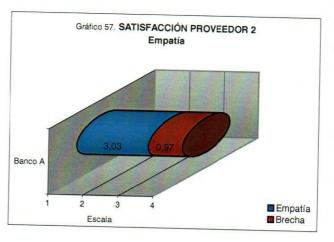
Con esto se podría decir que, en definitiva, el Banco "A" muestra una mayor satisfacción que el Banco "B" con respecto al proveedor 1.

6.7.3. Proveedor 2:



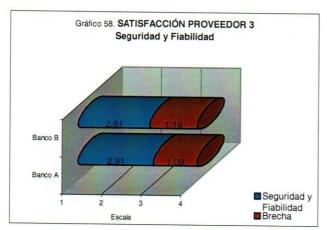


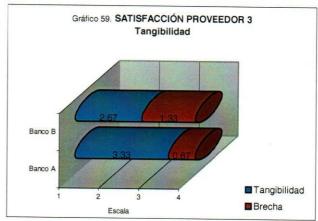


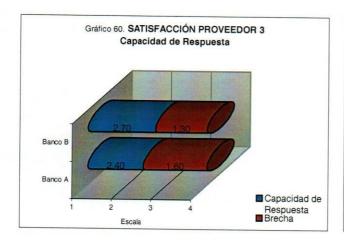


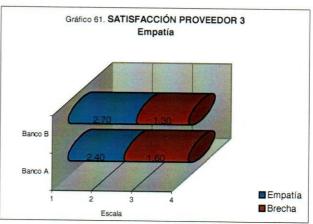
En los gráficos 54, 55, 56 y 57 se observa un comportamiento bastante homogéneo, en todas las dimensiones la brecha es menor a 1 pero muy cercano, lo que significa que el proveedor cubre las expectativas del banco, mas no las sobrepasa. Los intermediarios están satisfechos con respecto a todos los indicadores, pero la satisfacción es mayor en el caso de la tangibilidad.

6.7.4. Proveedor 3:







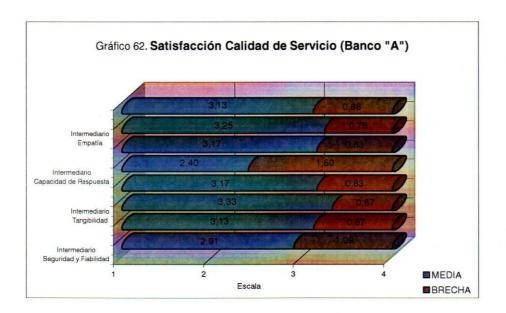


Los Gráficos 60 y 61 muestran que el Banco "A" está insatisfecho con la capacidad de respuesta y la empatía de este proveedor , mientras que el Banco "B" se encuentra ligeramente satisfecho con estos aspectos. En este banco también se muestra un pequeño grado de satisfacción con respecto a la tangibilidad, en la cual el Banco "A" se presenta más satisfecho (Gráfico 59). El indicador en el cual la gente de ambos bancos muestra mayor grado de satisfacción es "Seguridad y Fiabilidad".

De acuerdo a estos resultados, para el Banco "A" es el proveedor 2 el que presta un servicio de mayor calidad, seguido por el proveedor 1 y, por último, el 3. Lo que hace que la calidad de servicio del proveedor 3 baje, a ojos de este banco, es su capacidad de respuesta y la empatía que éste tiene con la organización. Sin embargo, desde el punto de vista del Banco "B", la calidad de servicio que presta el proveedor 3 es mayor a la del 1, siendo los mismos aspectos los que disminuyen la satisfacción con este último.

6.8. Análisis del Nivel de Satisfacción de cada banco con respecto a la Calidad de Servicio del Outsourcing en Reclutamiento y Selección.

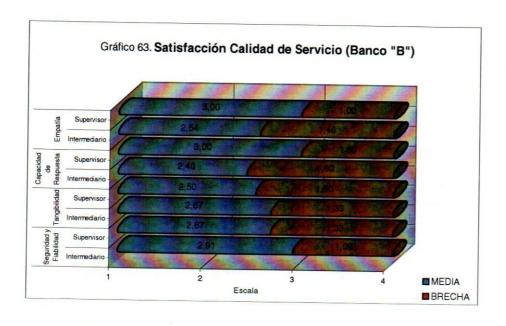
Una vez analizados los resultados por dimensión y por proveedor, se presenta un análisis por banco, donde se ven en cada una de las dimensiones la satisfacción tanto de intermediarios como de supervisores.



El Banco "A", en general, se muestra satisfecho con la Calidad del Servicio del Outsourcing en Reclutamiento y Selección, sólo se presenta una excepción en el caso de los intermediarios, éstos revelan estar insatisfechos con la Capacidad de Respuesta de los proveedores.

Por otro lado, el mayor grado de satisfacción dentro de este banco es por parte de los intermediarios con respecto a la tangibilidad, es decir, la información que suministran los proveedores acerca de sus servicios y del personal que provee.

En este banco no se observa un comportamiento constante, en unas dimensiones están más satisfechos los intermediarios y en otras los supervisores, de hecho, ambos extremos, tanto de satisfacción como de insatisfacción, se presentan en los intermediarios.



El Banco "B" presenta un bajo grado de satisfacción en casi todas las variables, las brechas son iguales o mayores que 1, llegando incluso al 1,5 y a sobrepasarlo. Los intermediarios están insatisfechos con la capacidad de respuesta de los proveedores, presentándose aquí el menor grado de satisfacción dentro de este banco.

Ahora bien, observando el comportamiento de intermediarios y supervisores, no parece haber una tendencia, en dos de las dimensiones están más satisfechos los primeros y en las otras dos los últimos. Sin embargo, los supervisores parecen estar más satisfechos con respecto al personal que provee el Outsourcer que los intermediarios con respecto a los proveedores. Esto se concluye al ver que el mayor grado de satisfacción se observa en este grupo, en los indicadores "Capacidad de Respuesta" y "Empatía". Así mismo, en los casos en los que los intermediarios están más satisfechos, la diferencia no es tan grande como en los casos en que son los supervisores los que lo están.

Se puede concluir entonces que el Banco "A" está más satisfecho que el Banco "B". Esto concuerda con la parte de ventajas y desventajas presentadas en el apartado 6.4.: para el Banco "A",

la implementación del Outsourcing en la Función de Reclutamiento y Selección tiene más ventajas que para el Banco "B"; así mismo, el primero no consideró ninguna desventaja, mientras que el segundo sí lo hizo.

Por otro lado, los dos bancos presentan el menor grado de satisfacción en la misma dimensión (Capacidad de Respuesta) ; es decir, los proveedores están fallos en cuanto a la rapidez del servicio que ofrece, así como la actitud de ayuda que muestran.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Debido al dinamismo de los mercados actuales, las organizaciones se ven en la obligación de responder a los cambios que se van produciendo, creando e implementando estrategias que permitan la adaptación de la organización a las nuevas tendencias en el mundo.

La Banca Universal no escapa de este dinamismo, lo cual la lleva a redefinir sus estrategias tratando de conseguir una herramienta clave para elevar su nivel de competencia. Una de las estrategias utilizadas es el Outsourcing, la cual consiste en contratar fuentes externas que realicen funciones no medulares del negocio, con el fin de elevar el nivel de competencia de la organización.

Una de las funciones en las que se implementa esta estrategia es la de Reclutamiento y Selección, de manera de mejorar la productividad, rentabilidad y motivación dentro de la organización, contratando al personal más calificado para ocupar las vacantes existentes.

Se cumplieron cabalmente los objetivo planteados para la investigación, identificando, en primer lugar, las ventajas y las desventajas de la implementación del Outsourcing en la función de reclutamiento y Selección; siendo la principal ventaja la obtención de recursos no disponibles en la empresa, y la principal desventaja el aumento de la dependencia de terceros. Debe destacarse que las personas que manejan el proceso de Outsourcing observan en él una mayor cantidad de ventajas que desventajas.

En segundo lugar, se obtuvo que los intermediarios, en general, se encuentran satisfechos con la Calidad del Servicio aportado por los proveedores, al igual que los supervisores. Sin embargo, se presentan diferencias entre ambos; en algunas dimensiones los intermediarios se muestran más satisfechos que los supervisores y en otras ocurre lo contrario, lo cual podría deberse a que los intermediarios están evaluando directamente a los proveedores, mientras que los supervisores evalúan al personal que ellos suministran.

Al mismo tiempo se presenta una diferencia entre la satisfacción obtenida por cada banco con respecto a la calidad del servicio ofrecido por sus proveedores, el Banco "A" muestra estar más satisfecho que el Banco "B", pudiendo deberse a la diferencia de cargos reclutados por Outsourcing.

De igual manera, se presentan diferencias entre la satisfacción que tiene los bancos con respecto a la calidad del servicio ofrecido por cada uno de los proveedores; el Banco "A" se muestra más satisfecho con el Proveedor 2, luego el Proveedor 1 y por último el Proveedor 3. Por su parte, en Banco "B" se muestra más satisfecho con el Proveedor 3 y luego el Proveedor 1.

De los resultados arrojados en el estudio, se puede concluir que, en general, la población se muestra satisfecha con la Calidad de Servicio del Outsourcing en la función de Reclutamiento y Selección, ya que soluciona sus problemas, les aporta beneficios y satisface expectativas, pero sin lograr sobrepasarlas.

A partir de esto se recomienda ahondar en las razones por las cuales se dan estas diferencias entre los intermediarios y supervisores, entre las instituciones que contratan el servicio de Outsourcing y entre los proveedores.

La principal limitación de este estudio fue la falta de cooperación por parte de los Bancos Universales que forman parte de la población, en algunos casos debido a la falta de tiempo de las personas que forman parte de la unidad de análisis, por ello se recomienda realizar jornadas de motivación a las empresas en general para hacerle ver la importancia de la participación en este tipo de estudios.

De igual modo, se recomienda realizar el mismo estudio aplicado a diferentes tipos de organizaciones, a diferentes funciones dentro de Recursos Humanos, y a diferentes áreas dentro de la organización que apliquen la estrategia de Outsourcing, para poder así realizar comparaciones.

Es recomendable determinar el impacto de la implementación del Outsourcing en la Cultura organizacional, no sólo en Recursos Humanos sino en todas las áreas de la organización, dado que en cada una de ellas se establecen interacciones e intercambio de información.

Por otro lado, se invita a los proveedores a investigar los aspectos que interfieren en la superación de las expectativas de sus clientes, de manera de superarlos y así lograr un servicio de excelente calidad.

Se recomienda a las empresas que contratan el servicio de Outsourcing en la función de Reclutamiento y Selección, escoger adecuadamente el proveedor y hacer sus demandas con tiempo suficiente para que éste pueda localizar al personal idóneo para las vacantes que éste presentan.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Fuente Bibliográfica:

- ALDAO-ZAPIOLA, Carlos M. y HERMIDA MARTÍNEZ, Darío. (1995): Relaciones Industriales y Relaciones Industriales en América Latina. Argentina: Federación Interamericana de Administración de Personal, Asociación de Dirigentes de Personal de la Argentina y Federación Mundial de Asociaciones de Administración de Personal.
- ARIAS GALICIA, L. Fernando y HEREDIA ESPINOSA, Víctor. (1999): Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño. México: Editorial Trillas.
- BALESTRINI A. MIRIAN (1997): Cómo se elabora el proyecto de investigación. Caracas: B.L. Consultores Asociados.
- CHIAVENATO, Idalberto. (1994): Administración de Recursos Humanos. Segunda Edición. Colombia: Editorial Mc. Graw Hill.
- CHRUDEN H. Y SHERMAN A. (1977): *Administración de Personal*. México: Compañía Editorial Continental S.A.
- COTTLE, D. (1991): *El servicio centrado en el cliente*: Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- MOONTZ, H. y WEIHRICH, H. Administración: una perspectiva global.
- FABOZZI, Frank y Franco MODIGLIANI (1996): *Mercados e Instituciones Financieras*. Pretince-Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- HARKINS P., BROWN S. Y SULLIVAN R. (1996): Ousourcing and Human Resources: Trends, Models and Guidelines. USA. Ler Press.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto y otros (1991): *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill. México.
- GOMEZ-MEJIA L., BALKLIN D. Y CARDY R. (1998): Gestión de Recursos Humanos. Prentice Hall.

- MILTON L., BLUM J. y otros (1998): *Psicología Industrial sus Fundamentos Teóricos y Sociales*. México: Editorial Trillas.
- PORTER, Michael (1991): La ventaja competitiva de las naciones. Argentina: Editorial Vergara.
- ROSALES, Ramón. (1996): Estrategias Gerenciales para la Pequeña y Mediana Empresa. Caracas: Ediciones IESA.
- ROTHERY, Brian y ROBERTSON, Ian. (1997): *Outsourcing. La Subcontratación*. México: Editorial Limusa.
- STONER, J. y otros. (1996): *Administración*. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- VILLEGAS DE LA VEGA J. Y GARZAZUAZUA C. (1994): Cambio y Mejoramiento Contínuo. México: Editorial Diana.
- VON CLAUSEWITZ, Claus. (1972): Arte y Ciencia de la Guerra. México: Editorial Grijalbo, S.A.

Fuente de revistas:

- BOWEN, D. Y GREINER, L. (1986): Moving from Production of service in human resource management. Organizational Dynamics. Volumen 15.
- GERENTE VENEZUELA. Revista de Colección. Nº 103. Agosto 1995. ¿Cuándo hacer Outsourcing?.
- PRODUCTO. Nº 185. Febrero 1999. Outsourcing: regresa una nueva moda.

Direcciones en Internet:

- www.alonzoya.com/bolsa.htm
- www.abanfin.com
- www.map.es/csi/silice/Outsrc.html
- www.negocios.com.ar
- www.sudeban.gov.ve
- ttp://pp.terra.com.mx/~rjaguado/outsour.html

Tesis Consultadas:

- ANTUNES, Angelina y RANGEL, Gioconda. (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. UCAB.
- ESPARRAGOZA, Rebeca y GÓMEZ, María. (1997): Outsourcing como estrategia gerencial aplicada en el área de Recursos Humanos en organizaciones ubicadas en el Distrito Federal y el Estado Miranda. UCAB.
- SILVA, Silmar y GONZÁLEZ, Mariela. (1998): Satisfacción del Cliente Interno con respecto al impacto del Adiestramiento. UCAB.

ANEXOS

ANEXO 1. Entrevista a Intermediarios del Banco "A"

ENTREVISTA A INTERMEDIARIOS DEL BANCO "A"

1. ¿Cómo se realiza el proceso de Reclutamiento y Selección mediante Outsourcing?

En primer lugar, se analiza y decide qué personal se necesita contratar por Outsourcing; se decidió contratar personal para trabajos temporales de acuerdo al volumen de trabajo, a la estación, etc.

El proceso de selección varía dependiendo de las tareas, en algunos casos se realiza una entrevista con el candidato en el departamento de Reclutamiento y luego con el Gerente del departamento que tiene la vacante; en otros casos se omite la primera entrevista y pasa directamente al Gerente del departamento al cual pertenecerá el candidato en caso de ser contratado.

2. ¿Qué papel juega Recursos Humanos en este proceso?

Decide los cargos a reclutar a través de Outsourcing, selecciona al proveedor y lo contacta para hacer la solicitud y en cualquier otro caso que lo necesite. Realiza las entrevistas necesarias a los candidatos que proporciona el Outsourcer.

3. ¿Cuál es la función del entrevistado dentro de este proceso?

Seleccionar la empresa y mantener las relaciones. Lo fundamental es la negociación, obtener las mejores condiciones y el menor costo.

4. ¿Quién toma la decisión de la Selección?

La decisión final de la selección la toma el supervisor del cargo a ocupar.

5. ¿Cuántas empresas proveen de personal a la organización?

Principalmente, son tres las empresas proveedoras.

6. ¿Desde hace cuánto tiempo se aplica esta estrategia en la función de Reclutamiento y Selección?

Hace aproximadamente cuatro años.

7. Cargos que ocupa dicho personal.

Personal de Apoyo: Auxiliar de Contabilidad, Asistente Administrativo, Transcriptor, Representante de Tele-servicios, Oficinista.

8. ¿Por qué fueron reclutados esos cargos a través de Outsourcing?

Porque son cargos que se necesitan para un tiempo determinado.

9. Número de supervisores que tienen bajo su cargo personal reclutado por Outsourcing.

Actualmente, nueve (9) supervisores.

10. ¿El personal reclutado por Outsourcing es sometido a un período de prueba?

Sí, de acuerdo a la ley, y el proveedor ofrece una garantía, de modo que si el personal no responde como se esperaba el supervisor se reúne con un representante del proveedor y, en caso de ser necesario, se sustituye al empleado.

- 11. ¿El personal reclutado por Outsourcing es sometido a proceso de evaluación? Sí.
- 12. ¿Cómo es evaluado el personal reclutado por Outsourcing y quién lo evalúa? El supervisor directo realiza una evaluación continua.
- 13. ¿Los supervisores tienen conocimiento acerca de cuáles de los empleados que están bajo su supervisión fueron reclutados por Outsourcing?

Sí.

ANEXO 2. Entrevista a Intermediarios del Banco "B"

ENTREVISTA A INTERMEDIARIOS DEL BANCO "B"

1. ¿Cómo se realiza el proceso de Reclutamiento y Selección mediante Outsourcing?

Se selecciona el proveedor, se hace la solicitud especificando las características que debe poseer el personal, se recibe el personal.

2. ¿Qué papel juega Recursos Humanos en este proceso?

Controla todo el proceso.

3. ¿Cuál es la función del entrevistado dentro de este proceso?

Selección del proveedor, ubicación del personal y parte administrativa.

4. ¿Quién toma la decisión de la Selección?

Recursos Humanos.

5. ¿Cuántas empresas proveen de personal a la organización?

Dos empresas.

6. ¿Desde hace cuánto tiempo se aplica esta estrategia en la función de Reclutamiento y Selección?

Hace un año y medio aproximadamente.

7. Cargos que ocupa dicho personal.

Cajero y Soporte Operativo.

8. ¿Por qué fueron reclutados esos cargos a través de Outsourcing?

La cantidad de personal que se necesitaba era bastante alta y se disponía de muy poco tiempo. Además, se había agotado la Base de Datos.

9. Número de supervisores que tienen bajo su cargo personal reclutado por Outsourcing.

Dos (2) supervisores.

- 10. ¿El personal reclutado por Outsourcing es sometido a un período de prueba? No, es un contrato por poco tiempo.
- 11. ¿El personal reclutado por Outsourcing es sometido a proceso de evaluación?

Este personal no es sometido a un proceso formal de evaluación, ya que el tiempo que permanece en la empresa no es suficiente. Sin embargo, los respectivos supervisores están verificando constantemente su desempeño.

- 12. ¿Cómo es evaluado el personal reclutado por Outsourcing y quién lo evalúa? Supervisión directa.
- 13. ¿Los supervisores tienen conocimiento acerca de cuáles de los empleados que están bajo su supervisión fueron reclutados por Outsourcing?

 Si.

Calidad de Servicio del Outsourcing en la Función de Reclutamiento y Selección

Instrucciones.

Este instrumento forma parte de una investigación conducida por estudiantes de Relaciones Industriales de la UCAB como parte del Trabajo de Grado. El objetivo de la investigación es determinar la Calidad de Servicio del Outsourcing efectuado en la función de Reclutamiento y Selección en Instituciones del Sector Bancario Universal ubicadas en el Área Metropolitana de Caracas.

A continuación aparece un grupo de enunciados acerca de aspectos relacionados con la calidad de servicio ofrecido por el proveedor. Le rogamos que lea cada afirmación y marque con una (X) la categoría que mejor represente su opinión sobre el grado en el cual esa afirmación es cierta para usted. No le tomará más de 10 minutos. Le pedimos que conteste este cuestionario con la mayor sinceridad posible. La información que nos proporcione será manejada con la más estricta confidencialidad.

Cargo Desempeñado
Departamento
Empresa que provee el personal
Cargo reclutado por Outsourcing
Señale con una (X) las ventajas obtenidas al implementar la estrategia del Outsourcing (puede elegir má
de una opción)
Disminución de costos para la empresa
Mejoramiento del enfoque del negocio (en actividades medulares)
Obtención de recursos no disponibles en la empresa
Permite a la empresa reaccionar ante cambios del mercado
Aumento de la competitividad
Incremento de la calidad de servicio
Otras (indique cuáles) Señale con una (X) las desventajas obtenidas al implementar la estrategia del Outsourcing (puede elegi-
Señale con una (X) las desventajas obtenidas al implementar la estrategia del Outsourcing (puede elegi-
más de una opción)
Pérdida de control directo de las actividades subcontratadas
Desempleo .
Deficiencia en la calidad del servicio
Pérdida de la confidencialidad
Resistencia al cambio
Aumento de la dependencia de terceros
Otros (indique cuáles)
Diga su opinión acerca de:
 Calidad del servicio de Outsourcing en la función de reclutamiento y selección.
Rentabilidad del Outsourcing en la función de reclutamiento y selección.

A continuación se le presenta una serie de enunciados sobre el servicio prestado por los proveedores. Seleccione con una (X) la opción que más se adecue a su opinión:

ENUNCIADO	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy De Acuerdo
 El proveedor demuestra poseer cualidades suficientes para realizar el trabajo contratado. 				
2. El proveedor se esmera en atender y tratar de satisfacer las expectativas de su cliente.				
3. El proveedor demuestra tomar en cuenta las sugerencias realizadas por su cliente.				
4. El proveedor permite que su cliente participe en la planificación del trabajo contratado.	-		_	
5. Se dispone de suficientes y comprobadas referencias del servicio ofrecido por el	-			
proveedor.				
6. La actitud y comportamiento del proveedor generan confianza en la capacidad del				
mismo para realizar el trabajo contratado.				
7. El proveedor cumple puntualmente con las tareas contratadas.				
8. El proveedor se preocupa por conocer la estructura y funciones de la				
organización para la cual ha de realizar el servicio.				
9. El proveedor demuestra entender la importancia que tiene para la organización el				
manejo confidencial de la información a la cual accede.				
10. El proveedor responde de manera rápida frente a una emergencia del cliente.				
11. El proveedor responde de manera eficiente ante a cualquier emergencia del cliente.				
12. El proveedor demuestra estar dispuesto a colaborar con su cliente en todo momento.				
13. El proveedor suministra suficiente información escrita acerca del personal				
reclutado a través de sus servicios.				
14. El proveedor suministra información escrita oportuna acerca del personal				
reclutado a través de sus servicios.				
15. El proveedor asigna a un personal fijo para atender las necesidades de su				
cliente.				
16. El proveedor es fácilmente localizable cuando su cliente así lo requiere.				
17. El proveedor brinda información suficiente acerca de las capacidades del				
personal reclutado a través de sus servicios.				
18. El proveedor demuestra sentirse comprometido con el éxito de la organización				
a la cual presta servicios.				
19. El proveedor mantiene una comunicación fluida y permanente con su cliente.				
20. El proveedor cumple con sus obligaciones de forma oportuna.				
21. El proveedor cumple con sus obligaciones de forma eficiente.				
22. El proveedor se esmera por hacerle ver al cliente la importancia que éste tiene				
para él.				
23. El proveedor demuestra planificar las tareas que debe realizar para cumplir con				
el trabajo contratado.				
24. El proveedor demuestra poseer el conocimiento necesario para cumplir con el				
trabajo contratado.				
25. El proveedor esta bien situado en el mercado en cuanto a la calidad de los				
servicios prestados y al número de clientes que posee.				
26. El proveedor suministra información escrita acerca de los servicios que ofrece.				
27. El proveedor hace presencia ante cualquier emergencia de su cliente.				

ANEXO 4. Cuestionario Aplicado a Supervisores

Calidad de Servicio del Outsourcing en la Función de Reclutamiento y Selección

Instrucciones.

Este instrumento forma parte de una investigación conducida por estudiantes de Relaciones Industriales de la UCAB como parte del Trabajo de Grado. El objetivo de la investigación es determinar la Calidad de Servicio del Outsourcing efectuado en la función de Reclutamiento y Selección en Instituciones del Sector Bancario Universal ubicadas en el Área Metropolitana de Caracas.

A continuación aparece un grupo de enunciados acerca de aspectos relacionados con la calidad de ervicio ofrecido por el personal contratado por el proveedor. Le rogamos que lea cada afirmación y narque con una X la categoría que mejor represente su opinión sobre el grado en el cual esa afirmación es iterta para usted. No le tomará más de 10 minutos. Le pedimos que conteste este cuestionario con la nayor sinceridad posible. La información que nos proporcione será manejada con la más estricta onfidencialidad.

Cargo Desempeñado
Departamento
Número total de supervisados
Número de supervisados reclutados por Outsourcing
Cargo de los supervisados reclutados por Outsourcing
Empresa que provee el personal

A continuación se le presenta una serie de enunciados sobre el servicio prestado por el personal reclutado por Outsourcing. Seleccione con una (X) la opción que más se adecue a su opinión:

ENUNCIADO	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy De Acuerdo
 El personal reclutado por el proveedor satisface las expectativas del cliente en cuanto a su capacidad, destreza y habilidad para cumplir con las funciones de su carro. 			17ederdo	redeido
su cargo.				
suficientes para realizar las funciones inherentes a su cargo				
expectativas de su supervisor en cuanto a su desempeño				
4. El personal reclutado por el proveedor cumple puntualmente con las tareas asignadas.				
5. El personal reclutado por el proveedor se preocupa por conocer la estructura y funciones de la organización para la cual ha de realizar el servicio.				
que tiene para la organización el manejo confidencial de la información a la				-
 El personal reclutado por el proveedor culmina sus tareas en el tiempo requerido. 				
B. El personal reclutado por el proveedor demuestra sentirse comprometido con el éxito de la organización para la cual trabaja.				
. El personal reclutado por el proveedor mantiene una buena comunicación con su supervisor.				
0. La presencia del personal contratado por el proveedor es cónsona con la imagen de la organización.				
 El personal reclutado por el proveedor demuestra estar dispuesto a colaborar con la organización en todo momento. 				
2. El personal reclutado por el proveedor mantiene una buena comunicación con el personal que ya pertenecía a la empresa.				
6. El personal reclutado por el proveedor culmina sus tareas con ávito				
generan confianza en la capacidad del mismo para realizar las funciones inherentes a su cargo.				
5. El trabajo realizado por el personal reclutado por el proveedor ha mejorado la efectividad de la función.				
6. El personal reclutado por el proveedor ejecuta correctamente las actividades que le son realizadas.				\dashv
. El personal reclutado por el proveedor demuestra poseer el conocimiento necesario para cumplir con las funciones de su cargo.				

ANEXO 5. Libro de Códigos – Intermediarios – Parte I

LIBRO DE CÓDIGOS - INTERMEDIARIOS - PARTE I

esempeñado mento or eclutado por Outsourcing	Gerente Gestor Senior Reclutamiento Selección P1 P2 P3 Personal de Apoyo (Auxiliar de Contabilidad, Asistente	1 2 1 2 1 2 3	2 3	
nento	Gestor Senior Reclutamiento Selección P1 P2 P3 Personal de Apoyo (Auxiliar	2 1 2 1 2		
or	Reclutamiento Selección P1 P2 P3 Personal de Apoyo (Auxiliar	1 2 1 2		
or	Selección P1 P2 P3 Personal de Apoyo (Auxiliar	1 2	3	
	P1 P2 P3 Personal de Apoyo (Auxiliar	1 2	3	
	P2 P3 Personal de Apoyo (Auxiliar	2		
	P3 Personal de Apoyo (Auxiliar			
eclutado por Outsourcing	Personal de Apoyo (Auxiliar	3	4	
eclutado por Outsourcing	de Contabilidad Asistento			
	Administrativo, transcriptor, Representante de Teleservicio, Oficinista) Soporte Operativo	2	5	
	Cajero Si	3		
ión de costos para la empresa	No	1	6	
n de recursos no disponibles en la	Si	2		
and a supermoted of the	No	1	7	
la empresa reaccionar ante cambios	S Si	2		
do	No	1 2	8	
o de la calidad de servicio	Si	1		
	No	2	9	
emporal	Si	1		
	No	2	10	
ón del tiempo en la cobertura de	Si	1		
	No	2	11	
e control directo de las actividades	Si	1		
	No	2	12	
de la dependencia de terceros	Si	1	40	
ına estrecha coordinación del	No	2	13	
ntratado para lograr una adecuada	Si	1		
matado para lograr una adecuada	No	0	14	
		2		
ce las necesidades de los clientes	Si	1		
	No	2	15	
cuando se maneje adecuadamente	Si			
de empresas reconocidas.	31	1	16	
o, etc.) es una herramienta útil.	No	2	10	
d - 1	Si	1		
de temporalidad, es rentable			17	
	NO	2	.,	
a cuidadosa sologián de la	Si	1	18	
oveedora	No			
	- Lander	2		
	Si	1		
toso	No	2	19	
a	080	mente rentable, siempre y cuando cuidadosa selección de la veedora.	de temporalidad, es rentable No mente rentable, siempre y cuando cuidadosa selección de la veedora. Si No 2 No 2 Si 1 No 2 Si 1 No 2 No 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	

ANEXO 6. Matriz de Datos - Intermediarios - Parte I

MATRIZ DE DATOS - INTERMEDIARIOS - PARTE I

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Al1P1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2		0				
Al1P2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2
Al1P3	1	1	3	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2
Al2P1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2		2	2
Al2P2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2
Al2P3	1	1	3	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2
BI1P1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2		2	2
BI1P3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1		2	1	2
BI2P3	1	2	3	3	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2

ANEXO 7. Libro de Códigos – Intermediarios – Parte II

LIBRO DE CÓDIGOS - INTERMEDIARIOS - PARTE II

VARIAB		INDICADOR	ÍTEM	CATEGORIAS	CÓDIGOS	COLUMN	
Individu	0				CODIGOS	COLUMN	
			El proveedor demuestra poseer	Muy de acuerdo	+	1	
	Seguridad	Confianza	cualidades suficientes para	De acuerdo	4		
	y Fiabilida	d	realizar el trabajo contratado.	En desacuerdo	3	2	
					2	_	
			El proveedor se esmera en	Muy do desacuerdo	1		
	Seguridad	Atención	atender y tratar de satisfacer las	Muy de acuerdo	4		
	y Fiabilidad	Esmerada	expectativas de su cliente.		3	3	
			, and a su sucritic.	En desacuerdo	2	3	
		Conocimiento de	El proveedor demuestra tomar e	Muy en desacuerdo	1		
	Empetie	los	cuenta las sugerencias realizada	Muy de acuerdo	4		
	Empatía	Requerimientos	por su cliente.		3		
		del Cliente	por ou cherite.	En desacuerdo	2	4	
			El provocados assesti	Muy en desacuerdo	1		
			El proveedor permite que su	Muy de acuerdo	4		
	Empatía	Comunicación	cliente participe en la planificación del trabajo	De acuerdo	3	5	
			contratado.	En desacuerdo	2		
				Muy en desacuerdo	1		
	Seguridad		Se dispone de suficientes y	Muy de acuerdo	4		
	y Fiabilidad	Credibilidad	comprobadas referencias del	De acuerdo	3		
	y i idomidad		servicio ofrecido por el proveedo	r. En desacuerdo	2	6	
1				Muy en desacuerdo	1		
- 1	Seguridad		La actitud y comportamiento del	Muy de acuerdo	4		
	y Fiabilidad	Confianza	proveedor generan confianza en	De acuerdo	3		
- 1	y i labilidad		la capacidad del mismo para	En desacuerdo	2	7	
ŀ			realizar el trabajo contratado.	Muy en desacuerdo	1		
- 1	Capacidad	T	El proveedor cumple	Muy de acuerdo	4		
alidad	de Respuesta	Tiempo de	puntualmente con las tareas	De acuerdo	3		
de		Respuesta	contratadas.	En desacuerdo	2	8	
ervicio				Muy en desacuerdo	1 1		
		Conocimiento de los Requerimientos	El proveedor se preocupa por	Muy de acuerdo	4		
			conocer la estructura y funciones	De acuardo	3	9	
	Linpalia		de la organización para la cual ha	En desacuerdo	2		
		del Cliente	de realizar el servicio.	Muy en desacuerdo	1 1	9	
-				1	1 1		
			El proveedor demuestra entender	Muy de acuerdo	4		
	Seguridad	Confidencial	la importancia que tiene para la	De acuerdo	. 3		
У	Fiabilidad	Confidencialidad	organización el manejo	En desacuerdo	2	10	
		- 1	confidencial de la información a la	Muy en desacuerdo	1	10	
			suar accede.	,			
	Capacidad	T:	I proveedor responde de	Muy de acuerdo	4		
	de	Tiempo de r	nanera rápida frente a una	De acuerdo	3		
F	Respuesta	Respuesta	emergencia del cliente.	En desacuerdo	2	11	
-				Muy en desacuerdo	1		
	So on suit at a st	Calidad del	l proveedor responde de	Muy de acuerdo	4		
	Seguridad	Trabaio	nanera eficiente ante a cualquier	De acuerdo	3		
У	Fiabilidad	Realizado		En desacuerdo	2	12	
-				Muy en desacuerdo	1		
C	apacidad	E	proveedor demuestra estar	Muy de acuerdo	4		
	de	Capacidad de d	ispuesto a colaborar con su	De acuerdo			
R	espuesta	Ayuda c	lionto 1 - 1	En desacuerdo	3	13	
			i	Muy en desacuerdo	2		
		E		Muy de acuerdo	1		
	ementos	Material de in		De acuerdo	4	14	
T	angibles	Apoyo pe		En desacuerdo	3		
		St	IC convinion	Muy en desacuerdo	2		
				VILLY BU DACACHORDO	1		

1			El proveedor suministra	Muy de acuerdo			
	Elemento	s Material de	información escrita oportuna		4		
1	Tangibles		acerca del personal reclutado a	De acuerdo	3	15	
1	l angiolog	Apoyo	través de sus servicios.	En desacuerdo	2	15	
				Muy en desacuerdo	1		
1		A4	El proveedor asigna a un	Muy de acuerdo	4		
1	Empatía	Atención	personal fijo para atender las	De acuerdo	3		
1		Personalizada	necesidades de su cliente.	En desacuerdo	2	16	
1				Muy en desacuerdo	1		
1	Capacidad	4	El proveedor es fácilmente	Muy de acuerdo	4		
1	de	Accesibilidad	localizable cuando su cliente así	De acuerdo	3		
1	Respuesta		lo requiere.	En desacuerdo	2	17	
	ториоск			Muy en desacuerdo	1	1	
1		Comunicación	El proveedor brinda información	Muy de acuerdo	4		
1	Empatía		suficiente acerca de las	De acuerdo			
1			capacidades del personal	En desacuerdo	3		
1			reclutado a través de sus	The state of the s	2	18	
			servicios.	Muy en desacuerdo	1		
			El proveedor demuestra sentirse	Muy de acuerdo	+ .		
	Empatía	tía Compromiso	comprometido con el éxito de la	De acuerdo	4		
l	Empatía		organización a la cual presta		3	19	
l			servicios.	En desacuerdo	2	"	
			El proveedor mantiene una	Muy en desacuerdo	1		
		200	comunicación fluida y	Muy de acuerdo	4		
	Empatía	Comunicación	permanente con su cliente.	De acuerdo	3	20	
			permanente con su cliente.	En desacuerdo	2	20	
			Flance	Muy en desacuerdo	1		
	Capacidad	Tiomns de	El proveedor cumple con sus	Muy de acuerdo	4		
	de	Tiempo de	obligaciones de forma oportuna.	De acuerdo	3	0.4	
Calidad	Respuesta	Respuesta		En desacuerdo	2	21	
de				Muy en desacuerdo	1		
Servicio	0	Calidad del	El proveedor cumple con sus	Muy de acuerdo	4		
	Seguridad	Trabajo	obligaciones de forma eficiente.	De acuerdo	3		
	y Fiabilidad	Realizado		En desacuerdo	2	22	
				Muy en desacuerdo	1	1	
			El proveedor se esmera por	Muy de acuerdo	4		
	Seguridad	Atención	hacerle ver al cliente la	De acuerdo	3	1 1	
	y Fiabilidad	oilidad Esmerada	importancia que éste tiene para	En desacuerdo	2	23	
			él.	Muy en desacuerdo	1		
			El proveedor demuestra planificar	Muy de acuerdo	4		
	Seguridad	Conceimiente	las tareas que debe realizar para	De acuerdo			
	y Fiabilidad	Conocimiento	cumplir con el trabajo contratado.	En desacuerdo	3	24	
			,		2		
			El proveedor demuestra poseer el	Muy en desacuerdo Muy de acuerdo	1		
	Seguridad		conocimiento necesario para		4		
	y Fiabilidad	Conocimiento	cumplir con el trabajo contratado.	De acuerdo	3	25	
			and the state of t	En desacuerdo	2		
			El proyender este biog situada	Muy en desacuerdo	1		
			El proveedor esta bien situado en		4		
	Seguridad	Credibilidad	el mercado en cuanto a la calidad	De acuerdo	3		
	y Fiabilidad	Orcubilidad	de los servicios prestados y al	En desacuerdo	2	26	
			número de clientes que posee.	Muy en desacuerdo	1		
ŀ			El prove adar a servicio				
	Elementos	Motorial		Muy de acuerdo	4		
	The state of the s	Material de		De acuerdo	3	-	
	Tangibles	Apoyo	servicios que ofrece.	En desacuerdo	2	27	
-				Muy en desacuerdo	1		
			El proveedor hace presencia ante	Muy de acuerdo	4		
	Empatía	Atención	evel-vi-	De acuerdo	3		
	-	Personalizada		En desacuerdo	2	28	
				Muy en desacuerdo	1		
				on desacuerdo	1		

ANEXO 8. Matriz de Códigos – Intermediarios – Parte II

MATRIZ DE DATOS - INTERMEDIARIOS - PARTE II

			-								
000	9	Atenc. Personalizada	4	4	4	4	4	4	3	6	6
27	77	Naterial Apoyo	4	4	4	4	4	4	8	8	4
36	9	bebillidad	4	4	4	4	4	4	က	6	4
25	3	otneimioono	က	က	8	က	က	б	က	3	6
70	J	Conocimiento	8	3	8	က	8	8	က	က	8
23	3	Atención Esmerada	ဗ	3	3	က	က	3	8	6	8
33	1	Calidad del Trabajo	2	2	2	2	2	2	2	2	ю
2		Tiempo de Respuesta	2	2	2	2	2	2	2	2	2
20		Comunicación	4	4	4	4	4	4	3	3	8
19		Compromiso	3	က	က	က	3	3	2	2	2
18		Comunicación	3	က	က	က	3	8	2	2	3
17		Accesibilidad	8	က	က	က	က	က	က	3	3
16		Atenc. Personalizada	က	က	က	8	က	3	3	3	3
15		OvoqA Isiral Material	3	က	က	60	က	က	2	2	3
1		oyoqA IsinateM	က	က	က	က	က	က	2	2	3
13		Capacidad Ayuda	က	က	က	က	က	က	က	က	3
12		Calidad del Trabajo	2	2	2	2	2	2	2	2	2
E		Tiempo de Respuesta	2	2	2	7	2	2	2	2	2
10		Confidencialidad	က	8	က	က	က	3	3	3	က
6		Conoc.Requerimientos	က	က	က	က	က	3	-	-	ဗ
8		Tiempo de Respuesta	2	2	2.	2	2	2	2	2	2
7		Confianza	က	က	က	ဗ	က	3	8	က	ဗ
9		Credibilidad	က	က	3	3	က	3	3	3	4
2		Comunicación	က	က	8	က	က	3	2	2	3
4		Conoc.Requerimientos	က	က	ო	က	က	က	3	3	3
3		Atención Esmerada	က	က	က	က	3	3	3	3	3
7		Confianza	က	က	8	8	3	3	က	3	3
	Talking at 1.	onpivipul	AI1P1	AI1P2	AI1P3	AI2P1	AI2P2	AI2P3	BI1P1	BI1P3	BI2P3

ANEXO 9. Libro de Códigos – Supervisores – Parte I

LIBRO DE CÓDIGOS - SUPERVISORES - PARTE I

VARIABLE	CATEGORIAS	CÓDIGOS	COLUMNA
Individuo		NAME OF THE PARTY	
	Gerente	1	·
Cargo Desempeñado	Coordinador	2	2
	Especialista de Operaciones	3	
	Coordinador de Personal de Avance	4	
	Contabilidad Empresas	1	
	Reclutamiento	2	
	Administración y Control	3	
Departamento	Control de Pagos	4	3
	Centro de Atención	5	
	Contabilidad Fideicomiso	6	
	Recursos Humanos	7	
	De 1 a 10	1	
Nº Todal de	De 11 a 20	2	
Supervisados	De 21 a 30	3	4
	De 31 a 40	4	
Nº de Supervisados	De 1 a 10	1	
reclutados por	De 11 a 20	2	
Outsourcing	De 21 a 30	3	5
- attood on g	De 31 a 40	4	
	Auxiliar de Contabilidad	1	
Cargo de los	Asistente Administrativo	2	
Supervisados reclutados	Transcriptor	3	
oor Outsourcing	Representante de Teleservicios	4	6
oor Outsourcing	Oficinista	5	
	Cajero	6	
Empresa que provee el	P1 P1	1	
personal	P2	2	7
ocisorial	P3	3	,

MATRIZ DE DATOS - SUPERVISORES - PARTE I

(41)	2	3	4	5	6	7
AS1P1	2	1	1	1	1	1
AS2P1	1	2	2	1	2	1
AS3P1	2	3	4	1	2	1
AS4P1	2	4	2	1	3	1
AS5P1	3	5	3	3	4	1
AS6P2	2	6	2	1	5	2
BS1P3	4	7	2	2	6	3
BS2P3	4	7	2	2	6	3

LIBRO DE CÓDIGOS - SUPERVISORES - PARTE II

ARIAE	B. DIMENS	. INDICADOR	ÍTEM	CATECODIAS	04-1-1	新发生。
dividu	0			CATEGORIAS	CÓDIGOS	COLUMNA
	Segurida y Fiabilidad	Conocimiento	El personal reclutado por el proveedor satisface las expectativas del cliente en cuant a su capacidad, destreza y habilidad para cumplir con las funciones de su cargo.	Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo	4 3 2 1	2
	Seguridad y Conocimiento Fiabilidad		El personal reclutado por el proveedor demuestra poseer cualidades suficientes para realizar las funciones inherentes su cargo.	Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo a Muy en desacuerdo	4 3 2 1	3
	Seguridad y Fiabilidad	Atención	El personal reclutado por el proveedor se esmera en atender y satisfacer las expectativas de su supervisor en cuanto a su desempeño.	Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo	4 3 2 1	4
	Capacidad de Respuesta	Respuests	El personal reclutado por el proveedor cumple puntualmente con las tareas asignadas. El personal reclutado por el	Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo	4 3 2 1	5
lidad de vicio	Empatía	Conocimiento de los Requerimientos del Cliente	proveedor se preocupa por conocer la estructura y funciones	Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo	4 3 2 1	6
	Seguridad y Fiabilidad	Confidencialidad	El personal reclutado por el proveedor demuestra entender la importancia que tiene para la organización el manejo confidencial de la información a la cual accede.	Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo	4 3 2 1	7
	Capacidad de Respuesta	Tiempo de Respuesta	proveedor culmina sus tareas en el tiempo requerido.	Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo	4 3 2 1	8
	Empatía	Compromiso	proveedor demuestra sentirse comprometido con el éxito de la organización para la cual trabaja.	Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo	4 3 2 1	9
	Empatía	patía Comunicación	comunicación con su supervisor.	Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo	4 3 2 1	10
	lementos angibles	Apariencia del de Personal	contratado por el proveedor es cónsona con la imagen de la	Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo	4 3 2 1	11

MATRIZ DE DATOS - SUPERVISORES - PARTE II

11/	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Individuos	Conocimiento	Conocimiento	Atención Esmerada	Tiempo de Respuesta	Conoc.Requerimientos	Confidencialidad	Tiempo de Respuesta	Compromiso	Comunicación	Apariencia de Personal	Capacidad de Ayuda	Comunicación	Calidad del Trabajo	Confianza	Calidad del Trabajo	Calidad del Trabajo	Conocimiento
AS1P1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
AS2P1	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
AS3P1	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3
AS4P1	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4
AS5P1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4
AS6P2	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3
BS1P3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2
BS2P3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3