

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

TES 15 RI 2002 C37

Dagacas

## TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

# LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

Título:

EMPRESAS DE TRABAJO TEMPORAL EN VENEZUELA: UN DIAGNÓSTICO APROXIMADO SOBRE SUS RASGOS ORGANIZACIONALES

> Realizado por: Castillejo Machillanda, Verioshka Thais Veloza Dorta, Yurayma Carolina

> > Profesor guía: Josué Gregorio Bonilla García

#### RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el	Jurado Examinador y ha obtenido la
calificación de: DEZANUSKE	(19) puntos.
Nombre: Gustano Vasjue & A. Firma:	lighter Tister
Nombre: Jasus Bonilla Firma: 1	TACULIAT OR CONOMICAS E
Nombre: CASWA. Carballama: 7	2 6/2/20
	CARACAS 8



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

Empresas de Trabajo Temporal en Venezuela: Un diagnóstico aproximado sobre sus rasgos organizacionales

Presentado por: Castillejo M., Verioshka T. Veloza D., Yurayma C.

Caracas, Octubre de 2002



## INDICE

RESU	JMEN	2
1	INTRODUCCIÓN	3
٠. اا	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.	5
III	OBJETIVOS O DOLOGICO	9
IV	EMPRESAS DE TRABAJO TEMPORAL EN VENEZUELA	10
A.	FLEXIBILIZACIÓN LABORAL	10
В.	EMPRESAS DE TRABAJO TEMPORAL (ETT)	11
1.	CONCEPTO DE ETT	11
2.	ANTECEDENTES DEL SURGIMIENTO DE LAS ETT EN VENEZUELA	12
3.	RÉGIMEN JURÍDICO DE LAS ETT EN VENEZUELA	13
a)	REGLAMENTO DE LA LEY ORGÁNICA DEL TRABAJO	13
b) INTE	RÉGIMEN DUAL DE LA LOT Y SU REGLAMENTO, EN EL PAPEL DE RMEDIACIÓN O CONTRATACIÓN DE LAS ETT	15
4. EN L	OBLIGACIONES Y DERECHOS DE LOS TRABAJADORES TEMPORALES AS EMPRESAS USUARIAS.	17
5. HUM	LAS EMPRESAS DE TRABAJO TEMPORAL Y LA GESTION DE RECURSOS ANOS EN LAS EMPRESAS USUARIAS.	17
6.	LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS CONSIDERACIONES TEORICAS.	19
7. TRAI	CONSIDERACIONES ECONOMICAS- LABORALES Y SOCIALES SOBRE LOS BAJADORES TEMPORALES	20
8.	VENTAJAS DE LAS ETT	23
9.	DESVENTAJAS DE LAS ETT	24
C.	LAS ORGANIZACIONES: ASPECTOS MEDULARES EN SU ESTUDIO.	25
1.	INTRODUCCIÓN AL MODELO DE MC KINSEY (MODELO DE LAS 7S)	25
2.	COMPONENTES DEL MODELO DE MC KINSEY (MODELO DE LAS 7S)	25

120



X. ANEXOS

X. ANEXOS

RESUME

Al -. I

9 -: 11

0 - 111

B -. VI

A. F

INTERME

ENLAS

HUMANU

TRABAJA

3. ORGA	REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL MODELO DE ANÁLISIS ANIZACIONAL DE MC KINSEY (MODELO DE LAS 7S)	32
٧	MARCO REFERENCIAL	33
VI	MARCO METODOLÓGICO	37
Α.	ESTRATEGIA METODOLÓGICA	37
В.	TIPO DE ESTUDIO	40
C.	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	40
D.	OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE	40
E.	POBLACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE LA ESTRATE	42
F.	MUESTRA DE LA SETTO DE LA SETTO	42
G.	UNIDAD DE ANÁLISIS	42
Н.	TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	42
1.	FACTIBILIDAD	43
J.	CONSIDERACIONES ETICAS	43
VI	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS	44
VII.	CONCLUSIONES TITING DECARROLLADAS	113
VIII.	RECOMENDACIONES ES EN LAS ETT	116
IX.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	118

111



BIG

HO

UM

BIJA

## INDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

1. MATRIZ DE OPINIONES	onsecución de la investigación son 45
2. CONSIDERACIÓN DE LOS CLIENTES DENTRO	D DE LA MISIÓN 98
3. ASPECTOS A CONSIDERAR DENTRO DE LA V	ISIÓN ORGANIZACIONAL 99
4. OBJETIVOS PLANTEADOS POR LAS ETT	selección y indisente mento nel perse 99
6. RESULTADOS PUNTUALES QUE INDICAN E	L ÉXITO DE LAS ETT 100
7. PLANES Y POLÍTICAS IMPLANTAS POR LAS	ETT 100
8. DIVULGACIÓN A LOS MIEMBROS DE LA EST	TRATEGIA ORGANIZACIONAL 101
9. CARGOS CLAVES IDENTIFICADOS DENTRO	DE LAS ETT 102
10. VENTAJAS DE LA ACTUAL ESTRUCTURA O	RGANIZATIVA 103
11. PLATAFORMA TECNOLÓGICA EMPLEADA P	POR LAS ETT 104
12. CARACTERÍSTICAS IDENTIFICADAS EN LOS	S LÍDERES DE LAS ETT 106
13. PERFIL DE COMPETENCIAS DE LOS MIEMB	ROS DE LA ETT 107
14. VENTAJAS COMPETITIVAS ENTRE LAS ETT	Mas orientada e in salis e con 108
15. VENTAJAS COMPETITIVAS NO DESARROLL	ADAS 108
16. DEBILIDADES PRESENTES EN LAS ETT	nglas, ye que las herramientas que 109 de 109
17. OPORTUNIDADES IDENTIFICADAS POR LAS	S ETT que la conforma para ofrece 109
18.FORTALEZAS IDENTIFICADAS EN LAS ETT	la sobretodi el eprecar la m. 110
19. AMENAZAS IDENTIFICADAS DENTRO DE LA	AS ETT 110

20. VALORES COMPARTIDOS POR LOS MIEMBROS DE LAS ETT



## RESUMEN

El presente trabajo de investigación pretende exponer las características o rasgos más resaltantes que conforman a las Empresas de Trabajo Temporal, como organización.

Los objetivos que se plantearon para la consecución de la investigación son los siguientes: estudiar la estrategia que emplean las ETT para lograr sus ventajas competitivas; describir la estructura organizativa de las ETT; estudiar los diferentes tipos de sistemas y procedimientos que emplean las ETT en la prestación de su servicio; estudiar el (los) estilo(s) de liderazgo tanto de la alta gerencia como de la ETT como organización en general, entre sus trabajadores y sus empresas clientes, así como las políticas y normativas internas y externas en las cuales se encuentra inmersa la ETT; describir las políticas en cuanto al reclutamiento, selección y adiestramiento del personal que conforma la ETT; analizar las habilidades básicas que residen en la ETT como organización y estudiar los valores que sirven de guía en el comportamiento de todo el personal que labora en la ETT.

La técnica que se utilizó para la recolección de la información requerida y el cumplimiento de los objetivos fue la entrevista semi — estructurada, aplicada a dos miembros de la alta gerencia y a un especialista del área de RRHH que forman parte de la estructura de las ETT. El nivel de la investigación empleado fue del tipo descriptivo - exploratorio, mientras que la recolección de los datos fue del tipo transeccional. La población que conformó el estudio estuvo determinada por las ETT que cumplen con los requisitos contemplados en el Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo para su funcionamiento (Artículos 23 al 28) ubicadas en la zona metropolitana de la ciudad de Caracas.

Según los resultados obtenidos y las conclusiones formuladas se puede decir que las ETT en Venezuela presentan rasgos particulares con respecto a las dimensiones estudiadas, cabe señalar que las mismas están más orientadas a la satisfacción de las necesidades de las empresas clientes que a la atención especializada del personal que la integra, su estructura y cargos son puntuales y acordes a la naturaleza propia del servicio que ofrecen, buscan invertir en nuevas tecnologías, ya que las herramientas que se desarrollan a partir de esta son de vital importancia para agilizar cada uno de sus procesos, lo cual le da más oportunidades al personal que la conforma para ofrecer un servicio de calidad, lo que a su vez llevará a la diferenciación de estas empresas entre si; aspecto importante que es tomado en cuenta sobretodo al apreciar la creciente competencia en el mercado laboral.



CUIM

## I .- INTRODUCCIÓN

El progreso y desarrollo de la sociedad actual lleva al reconocimiento del impacto que generan los cambios en las organizaciones. Estas para poder seguir con éxito a pesar de dicho desarrollo deben adaptarse a los cambios constantes que va generando el mercado, desde la desaparición de las fronteras y la internacionalización de la economía hasta cosas tan cotidianas como la búsqueda de personal.

Producto de todos estos cambios, surgen las Empresas de Trabajo Temporal como respuesta a la tendencia actual orientada a la "temporalidad" laboral, en el sentido de implicar cambios constantes, aspecto que no debe ser necesariamente sinónimo de inestabilidad laboral ni de precariedad.

En Venezuela dichas empresas son reglamentadas a partir de 1999, aunque no por ello se descarta su existencia desde años anteriores al presentarse como una opción en el mercado laboral, por lo cual se hace necesario conocer cómo funcionan y la forma en que desarrollan sus actividades.

El presente trabajo de investigación está orientado a ampliar la visión sobre los aspectos internos más resaltantes de estas empresas, a través del desarrollo de los siguientes capítulos específicos:

- 1. Planteamiento del Problema de Investigación: Se mostrará una breve descripción sobre la situación actual que presentan las ETT en el ámbito mundial, así como la importancia que tiene el estudio de las mismas dentro del contexto nacional, finalizando con la formulación del fin fundamental pretendido por el estudio: determinar las características o rasgos organizacionales que presentan las ETT en Venezuela.
- 2. Objetivos: Se expondrá un objetivo general y una serie de objetivos específicos mediante los cuales se logró alcanzar el propósito de la investigación.
- 3. Empresas de Trabajo Temporal en Venezuela (Marco Teórico): En primer lugar se hará mención a la flexibilización laboral como eje central para el surgimiento de las ETT a nivel mundial, posteriormente se reseñarán aspectos medulares para el estudio de las ETT en Venezuela, tales como: Concepto, Antecedentes, Régimen jurídico, Obligaciones y derechos, Vinculación con la gestión de Recursos Humanos, Ventajas y Desventajas, y por último se realizará una descripción sobre las características que deben estudiarse dentro de una organización, tomando como referencia el modelo presentado por la Consultora Gerencial Mc Kinsey (Modelo de las 7S).
- Marco Referencial: Se presentará una breve descripción sobre cada una de las ETT tomadas como muestra de estudio, considerando su reseña histórica, misión y visión.



- 5. Marco Metodológico: En el mismo se expondrá la estrategia metodológica utilizada (diario de campo de las distintas actividades realizadas en cada uno de los aspectos desarrollados en el estudio), tipo de estudio, diseño de investigación, operacionalización de la variable estudiada, población, muestra, unidad de análisis, técnica e instrumento de recolección, factibilidad y consideraciones éticas de la investigación realizada.
- 6. Procesamiento y análisis de los datos: Se presentarán los resultados en cuanto a los rasgos organizacionales obtenidos en cada una de las ETT que conforman la muestra de estudio. Posteriormente se ofrecerá la caracterización organizacional general de las ETT en Venezuela, apoyando dicha información en representaciones gráficas.
- Conclusiones: Se expondrán las conclusiones finales referidas al análisis y discusión de los datos obtenidos y al logro de los objetivos formulados que justifican el resultado de la investigación.
- 8. Recomendaciones: Se hará mención a la sugerencia por parte de las investigadoras, de lineamientos específicos que deben seguir las ETT para optimizar su funciones y alcanzar el codiciado éxito organizacional.
- 9. Referencias Bibliográficas: Referido al material bibliográfico y electrónico (obtenido a través de diversos web sites) empleado para la realización del estudio.
- 10. Anexos: Se presentará el instrumento de recolección de datos utilizado en la investigación (cuestionario guía para entrevista).



## II .- PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

Las empresas no escapan al impacto actual de desarrollo que experimentan nuestras sociedades, por lo que constantemente han debido ajustarse a la reconversión y exigencias del mercado en cuanto al ámbito de las relaciones laborales. La flexibilización en el trabajo ha dejado de ser una propuesta y se ha convertido en una realidad cada vez más latente y necesaria no sólo para las organizaciones sino para los países en general (OIT, 2000). El debate en cuanto a la flexibilidad en las condiciones legales de trabajo "...se inició en Europa Occidental a partir de la década de los años 1980, como una exigencia de la nueva organización de la producción" (Urquijo, 1998).

En la actualidad se habla de la necesidad de acoger esta práctica de trabajo donde se hace indispensable la adaptación del contexto laboral debido principalmente, a los cambios producidos por la integración de la economía mundial. Es por esta razón que dichos cambios llevan, a su vez, a la necesidad de ser más competitivos, a responder rápidamente a las demandas del entorno, así como también a las innovaciones tecnológicas que este impone, entre otras. Según Arturo Bronstein, investigador en asuntos laborales de la Organización Internacional del Trabajo, se pueden distinguir tres tipos de flexibilización, a saber: de los salarios y de su indexación, de la duración del trabajo y de la contratación (Urquijo, 1998).

Dentro de este nuevo tipo de marco laboral es cada vez más frecuente el empleo de servicios "outsourcing", es decir, para el logro de una total eficiencia las empresas transfieren a otros determinadas funciones, para así poder concentrarse en el núcleo de su negocio; con ello pretenden desligarse de las actividades que no le competen directamente al cederle dicha responsabilidad a terceros. De acuerdo a lo expuesto anteriormente estos servicios surgen como una nueva forma de gestión de los Recursos Humanos, lo cual permite entrar en el juego de la competitividad, innovación y eficiencia producto de los cambios económicos y tecnológicos surgidos en el ámbito mundial.

Estos servicios son brindados por empresas o firmas de consultoría, basados en un diagnóstico acerca de las necesidades de las empresas usuarias que los contratan (clientes). El papel de las consultoras en Recursos Humanos se enfoca en ayudar a sus empresas clientes a desarrollar los objetivos planteados y alcanzar las metas propuestas, brindando entre otros servicios: reclutamiento y selección de la plantilla fija de la organización, escalas salariales, planes de adiestramiento para el personal, etcétera.

Sin embargo, la nueva tendencia del outsourcing no se limita a lo expuesto anteriormente, sino que ha trascendido hasta el punto de formar una nueva figura jurídica conocida como *Empresas de Trabajo Temporal* (en lo sucesivo ETT), definidas como sociedades instrumentales que contratan laboralmente a diferentes tipos de profesionales, cediéndolos a sus empresas clientes mediante contratos (Cuesta, 1998). Así mismo, no puede olvidarse que las ETT ante todo son en su concepto más básico, organizaciones que cuentan con recursos económicos, humanos y tecnológicos orientados en su conjunto a alcanzar un objetivo en común.



noei

BU I

(clien

o enb

A todo lo anterior, añadimos la escasez de estudios sobre trabajo temporal desde la perspectiva de "management", ya que, por lo general han sido enfocados desde el punto de vista jurídico y/o en el ámbito macroeconómico. Por lo tanto, la problemática que plantea la utilización de los servicios de ETT para la gestión empresarial y más concretamente para la gestión de recursos humanos no ha sido abordada con la suficiente profundidad.

Para determinar el comportamiento organizacional que nos permita ver cómo funciona y está compuesta la organización en sí, es necesario tomar como punto de partida principios teóricos (si fuere preciso de distintas disciplinas) y métodos para estudiar valores, acciones personales, efectos del entorno externo, estrategias, sistemas y estructura entre otros (Gibson, 1999).

Al hablar de las condiciones que han llevado a cabo el surgimiento de las ETT, es importante tomar en cuenta lo señalado en un principio con respecto a la flexibilización en la contratación, pues "...es probablemente el mayor cambio que hay que efectuar en las empresas. La flexibilidad proporciona a las empresas una enorme agilidad y competitividad con bajos costes" (Klauber, 1998).

Pareciera que en la actualidad las ETT están siendo utilizadas cada vez con más frecuencia por la mayoría de las organizaciones, como una fuente alternativa para contratar personal en vez de hacerlo en forma directa y como una alternativa para la población con la cual afrontar los altos índices de desempleo producto de la crisis económica generalizada sobre todo en los países del llamado tercer mundo. Fundamentalmente por la rigidez del mercado laboral, las empresas no tienen la facilidad necesaria y suficiente para ajustar su plantilla al ciclo económico, y por la ventaja competitiva que suponen, las ETT son consideradas como una opción de flexibilización.

En general el servicio que ofrecen las ETT está orientado a la contratación de personal bajo tres preceptos: (Klauber, 1998).

- Por obra o servicio. Il como producto de la continua devaluación de la
- Por necesidades de producción (picos de trabajo).
- Para cubrir bajas temporales (vacaciones, permisos, etcétera).

Este ámbito de acción puede variar de un país a otro dependiendo del mayor o menor grado de flexibilidad en la normativa laboral vigente. Sin embargo no cabe duda que muchos países han ejercido una poderosa influencia sobre otros en cuanto a la regulación normativa de las ETT; este ha sido el caso específico de Venezuela, cuyo marco legal, en esta materia, toma como base el modelo español.

En España este tipo de empresas tiene una larga trayectoria y está claramente contemplado su área de acción a través de la Ley de Trabajo y por los decretos reales. De hecho, este tipo de contratación es el más empleado, llegando a crearse inclusive una



dog

1000

Federación de Empresas de Trabajo temporal (FEDETT), la cual es la patronal más antigua del sector de trabajo temporal en España, y que para el año 1998, agrupaba alrededor de noventa empresas entre pequeñas y medianas ETT (FEDETT, 25/01/2001). Igualmente cabe destacar que para ese mismo año existían cuatrocientas compañías que se dedicaban al trabajo temporal, estimando el gobierno español un ascenso en cuanto a la cantidad de ETT en los años venideros.

En Venezuela la figura de las ETT no está contemplada en la Ley Orgánica del Trabajo sino en su reglamento (Artículos 23 – 28), donde se ratifica el concepto de ETT expuesto al principio: "La empresa de trabajo temporal tiene por objeto poner a disposición del beneficiario, con carácter temporal, trabajadores por ella contratados" (RGLOT, 1999); así como los requisitos para su funcionamiento, las obligaciones de las ETT como empleador, los supuestos de procedencia, el contrato de provisión de trabajadores y la extinción de la relación laboral. Es imprescindible resaltar que el régimen venezolano en esta materia está "...inspirado en la Ley 14/1994, del 1º de Junio, por la que se regulan las Empresas de Trabajo Temporal de España, Boletín Oficial de España Número 131, del 2 de Junio de 1994 (Carballo, 2000).

Es indispensable considerar el estudio de las ETT como organizaciones porque esta es la única forma de comprender el comportamiento de las distintas unidades que la integran, estudiando las prácticas de gestión en las actividades que desempeñan y analizando si éstas ayudan o no a mejorar la productividad y la consecución del objetivo final de cualquier empresa: lograr la satisfacción de las necesidades de sus clientes tomando en consideración las limitaciones legales y políticas, así como también las variaciones económicas y tecnológicas, todo esto orientado a alcanzar una posición de competitividad dentro del mercado.

En el área de Relaciones Industriales este estudio tiene una alta funcionalidad ya que permitirá conocer un nuevo tipo de organizaciones, que surgieron en el país como consecuencia del fuerte impacto económico, político y social señalado anteriormente dentro del mercado laboral venezolano (altos índices de desempleo, deserción escolar, etc.), sobre todo a partir de los años 80 como producto de la continua devaluación de la moneda nacional. Además no debe olvidarse que las relaciones humanas tienen dentro de su amplio espectro las relaciones de trabajo, y es allí donde el industriólogo juega un papel vital, porque ante todo debe recordar que el mayor y mejor potencial con el que cuenta cualquier organización es el factor humano, por lo que se hace indispensable conocer cómo el trabajador adecua su conducta (entendiéndose por ésta sus estrategias, estilos de liderazgo, capacidad comunicacional con sus similares y con personas de diferentes estilos jerárquicos entre otros) con respecto a los objetivos que persigue la organización como un sólo y único ente.



Debido a la reciente aparición y regulación legal de este tipo de organización y a la crisis situacional (económica, política y social) que presenta el país, no es una idea descabellada el predecir el afianzamiento de este tipo de empresas dentro del mercado laboral venezolano por las soluciones que aporta. Así mismo por no presentarse ningún estudio precedente al respecto y por todo lo anteriormente señalado, resulta significativo el planteamiento de la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las características o rasgos organizacionales que presentan las Empresas de Trabajo Temporal en Venezuela?



## III .- OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL: Estudiar las características o rasgos organizacionales de las Empresas de Trabajo Temporal en Venezuela.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Analizar y describir las características que presenta la estrategia que emplean las ETT en Venezuela para lograr sus ventajas competitivas.
- Analizar y describir las características de la estructura organizativa de las ETT en Venezuela.
- Analizar y describir las características de los diferentes tipos de sistemas y procedimientos que emplean las ETT en Venezuela en la prestación de su servicio.
- Analizar y describir las características del (los) estilo(s) presentado(s) por las ETT en Venezuela en el desempeño de sus funciones.
- Analizar y describir las características que presenta el personal que conforma a las ETT en Venezuela.
- Analizar y describir las características de las habilidades básicas que residen en las ETT como organización.
- Analizar y describir las características de los valores que sirven de guía en el comportamiento del personal que labora en las ETT de Venezuela.
- Analizar y describir los aspectos legales que caracterizan a las ETT en Venezuela.



### IV .- EMPRESAS DE TRABAJO TEMPORAL EN VENEZUELA

En este punto se desarrollan aspectos generales sobre: flexibilización laboral, ETT y modelos de análisis organizacional. Dichos aspectos son de gran importancia para llevar a cabo esta investigación, pues conforman la visión necesaria para comprender y evaluar el entorno de las ETT en Venezuela.

En primer lugar se decidió destacar los aspectos referidos a la flexibilización laboral, pues es importante para comprender el entorno general en que se están basando las relaciones de trabajo en las organizaciones; en segundo lugar se muestran ciertos aspectos representativos para el estudio de las ETT en general y algunos factores que están orientados específicamente al caso venezolano, por último se muestra la información que será utilizada para realizar el análisis de las principales características de este tipo de empresas.

#### A. FLEXIBILIZACIÓN LABORAL

La flexibilidad en las condiciones de trabajo surge en el continente europeo alrededor de 1980 como consecuencia de la exigencia de una nueva organización de la producción, producto de las innovaciones tecnológicas y de los cambios económicos y estructurales, en donde cada vez se produce una mayor automatización en los procesos industriales (que conlleven principalmente a la carencia de grandes cantidades de mano de obra), necesidad de respuestas rápidas, crecimiento acelerado del sector servicios, etc.

El concepto de flexibilidad designa el fruto de todas las maniobras destinadas a ampliar los espacios de libertad de los empresarios, en la gestión de las relaciones laborales, adecuando estas últimas a las cambiantes exigencias de la empresa y del mercado (http://www.iol.org/public/spanish/index/htm).

Existen diversas formas en las cuales podemos clasificar las tendencias de flexibilización más empleadas por las organizaciones, a saber (Urquijo, 1998):

- Flexibilidad de despido: Mayor facilidad para gestionar con rapidez los despidos, amparados por una legislación laboral orientada en el mismo sentido.
- Flexibilidad de contratación: Frecuentar más la realización de contratos de duración determinada (temporales, trabajo compartido, proyectos, etc.) Este es el tipo de flexibilidad que tiene mayor impacto para las ETT, puesto que se constituye en el eje central propuesta de su servicio (contratación de trabajadores con carácter de temporalidad).
- Flexibilidad en la duración del trabajo: Disminuir la jornada laboral en épocas de recesión productiva y aumentarla en épocas de abundancia productiva.



- Anualización: Contratación por un determinado número de horas exigidas en el período de un año, a ser distribuidas a conveniencia del patrono y del trabajador.
- Tiempo oscilante y horarios variables: Distribución de horas de jornada diaria a conveniencia del patrono y del trabajador, permitiendo establecer horarios de entrada y salida más cómodos.
- Flexibilidad funcional: Empleo de trabajadores polivalentes, capaces de ejecutar tareas de diversa índole.
- La polivalencia y los sindicatos: Un trabajador polivalente debe ser remunerado en función a las tareas que desempeñe en forma eficiente y productiva.
- Flexibilidad de movilización: Capacidad de trasladar las obligaciones laborales a otro
  patrono. Este tipo de flexibilización está intimamente ligado a una de las ventajas
  principales ofrecidas por las ETT, ya que ellas desligan a sus empresas clientes de
  cualquier responsabilidad patronal con respecto a los trabajadores temporales.
- Flexibilidad de indexación laboral: Regulación del salario bien sea a través de la negociación colectiva, por presiones de Colegios Profesionales o por el intervencionismo directo del Estado.

### B. EMPRESAS DE TRABAJO TEMPORAL (ETT)

#### 1. CONCEPTO DE ETT

Las Empresas de Trabajo Temporal en su concepto más amplio son sociedades instrumentales que contratan laboralmente a diferentes tipos de profesionales y los ceden a sus empresas clientes mediante contratos, siendo sus principales formas de contratación: por obra o servicio, por necesidades de producción y para cubrir bajas temporales (Cuesta Félix, 1998). Con todo ello las ETT pretenden brindar a las empresas usuarias de sus servicios la eliminación de responsabilidades laborales directas y la mejor incorporación de personal formado y preparado gracias a un riguroso proceso de selección.

El concepto de ETT puede sufrir ajustes dependiendo del país y del contexto en donde este tipo de empresas se encuentren ubicadas pero su esencia sin embargo es la misma: se denomina ETT aquella cuya actividad consiste en poner a disposición de otra empresa conocida como usuaria, trabajadores por ella contratadas con carácter temporal, entendiéndose por esto último el tiempo de duración del contrato delimitado por el marco jurídico legal bajo el cual pueden actuar las ETT.



En los últimos años la proliferación de éste tipo de empresas se ha incrementado en el ámbito mundial - no escapándose Venezuela de esta situación – siendo su objetivo cada vez más delimitado: suministrar a otros sujetos (beneficiarios) el personal requerido para la ejecución de actividades transitorias o temporales, propiciadas muchas veces por la legislación como un mecanismo para enfrentar situaciones de desempleo (Carballo, 2000).

En nuestro país el concepto de ETT está sumamente vinculado con el ámbito de acción que éstas tienen o dicho de otra manera, el objetivo que persigue este tipo de empresas y los preceptos bajo los cuales está autorizada su actuación; aunque este aspecto será desarrollado en un punto posterior (régimen jurídico laboral de las ETT en Venezuela), es importante tomar como punto de partida, cuál es la definición exacta que establece la legislación venezolana en esta materia.

El Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo, vigente desde el 25 de Enero de 1999, establece en su Título II, Capítulo II, Artículo 23 que "La Empresa de trabajo temporal tiene por objeto poner a disposición del beneficiario, con carácter temporal, trabajadores por ella contratados".

#### 2. ANTECEDENTES DEL SURGIMIENTO DE LAS ETT EN VENEZUELA

El fenómeno de la globalización ha impactado de manera directa las relaciones de trabajo en el mundo, a su vez, ha generado la necesidad de crear nuevos esquemas que ayuden a solventar distintos problemas como el desempleo. Las Empresas de Trabajo temporal responden, en cierta medida, como una alternativa para enfrentar esta situación al ser una fuente generadora de empleo, pero siendo imprescindible destacar que para su correcto funcionamiento, es necesaria una regulación específica que normalice sus prácticas y requisitos para su funcionamiento. Pareciera que debido a que muchos países no tienen una regulación propia en esta materia, se inspiran su marco de regulación en el de otros países con mayor experiencia en el empleo de este tipo de empresas, tal como es el caso de Venezuela con respecto a España.

España es uno de los países con mayor número de ETT a nivel mundial contando con más de 400 para el año 2001 según cifras de la FEDETT (Federación de Empresas de Trabajo Temporal) con la cual se deja claro el alto grado de desarrollo que posee este país en el mundo del trabajo temporal. Es por ello que nos es de extrañar que el régimen previsto dentro de la legislación venezolana por medio del Reglamento de la Ley del Trabajo en materia de ETT, haya estado inspirado en la Ley 14/1994, del 1ro de Junio por la cual el gobierno español regula todo lo relativo a las ETT.

Es necesario conocer antes de la Ley y de los decretos reales españoles en materia de ETT, el motivo que impulsó a la regulación de las mismas debido a la situación en que se encontraba para la época España y que aparecen inmersos dentro de la propia



Ley 14/1994: Prohibición legal de contratación temporal de trabajadores con el fin de cederlos a otras empresas al considerarlo como un tráfico ilegal de la mano, cuyos fines son meramente lucrativos para ambas figura, atentando contra los derechos de los trabajadores.

Sin embargo, desde finales de la década de los sesenta, a través del Convenio 96 de la Organización Internacional del Trabajo, los países Europeos incluyendo España, han venido regulando la actividad de las ETT por entender que su actuación, cuando es debidamente controlada, no pretenden perjudicar a los trabajadores por ellas contratados sino canalizar un volumen muy importante de empleo que no puede ofrecerse a través de los mecanismos tradicionales.

Por todo lo anteriormente expuesto, la legislación española aborda a las ETT tanto a nivel de Ley como por vía de Decretos Reales, lo cual hace que España posea un régimen jurídico sólido que no crea ningún tipo de contradicciones en el ámbito legal de las ETT, siendo éste el motivo por el cual el modelo venezolano tiene como basamento su similar español en esta materia.

Desde la premisa de que los riesgos que se han imputado a las ETT no se derivan necesariamente de la actividad que realizan sino de una actuación clandestina que elude las obligaciones laborales y de seguridad social, se hace necesario establecer un régimen jurídico, que garantice mediante los adecuados requisitos, limitaciones y controles, los derechos laborales y de protección social de los trabajadores, tal y como está señalado en el RLOT.

## 3. RÉGIMEN JURÍDICO DE LAS ETT EN VENEZUELA

## a) Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo.

El Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo (RLOT) es el único instrumento normativo que desarrolla el régimen específico de las ETT, ya que la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (ley con mayor rango jerárquico) no considera nada al respecto. Sin embargo la misma prevé en su Artículo 236, ordinal 10 la facultad que tiene el Presidente(a) de la República de reglamentar total o parcialmente las leyes, sin alterar su espíritu, propósito y razón, cuando la Constitución no establezca dentro de su contenido la regulación en una materia específica.

Por ello, en segunda instancia, se recurre a lo dispuesto en la ley específica de la materia (Ley Orgánica del Trabajo) para conocer que dictamina la misma. Esta no aborda el régimen jurídico de las ETT sino que sólo admite dos tipos de sujetos (contratista e intermediario), cuya relación jurídica con el patrono y el trabajador es considerada relevante. Por ser esté un punto álgido para la determinación del estatus legal de las ETT, será desarrollado con detenimiento en el siguiente apartado.



Debido a todo lo anteriormente expuesto fue necesario crear una normativa que regulara a las ETT a través del RLOT, quien a pesar del rango sub-legal que ostenta (menor jerarquía que la Constitución y la Ley específica) no es elemento suficiente para predicar la ilegalidad de este instrumento normativo.

Los artículos específicos que contempla el RLOT en esta materia están dispuestos de la siguiente manera:

#### Artículo 23: Empresa de Trabajo Temporal.

La empresa de trabajo temporal tiene por objeto poner a disposición del beneficiario, con carácter temporal, trabajadores por ella contratados.

#### Artículo 24: Requisitos para su funcionamiento (ETT).

Para su funcionamiento, las empresas de trabajo temporal deberán solicitar autorizaciones por ante el Ministerio del Trabajo y cumplir los siguientes requisitos:

- a) Dedicarse exclusivamente a la ejecución de las actividades indicadas en el artículo anterior.
- b) Disponer de estructura organizativa y capacidad financiera que le permita cumplir con sus obligaciones patronales.
  - Incluir en su denominación los términos "empresa de trabajo temporal"; y
- d) Otorgar fianza o constituir depósito bancario, a satisfacción del Ministerio del Trabajo, por una cantidad equivalente a doce (12) salarios mínimos por cada trabajador. El monto de la fianza o el depósito será revisado cada tres (03) meses, con base en el promedio de los trabajadores que hubieren prestado servicios en dicho período.

Parágrafo Único: La empresa de trabajo temporal, en tanto observe el régimen que le impone el presente reglamento, no se considerará como intermediario en los términos del artículo 54 de la Ley Orgánica del Trabajo.

#### Artículo 25: Obligaciones de las Empresas de Trabajo Temporal como Empleador.

Las empresas de trabajo temporal en su condición de patrono o de empleador, tendrán a su cargo las obligaciones que surjan de las leyes o reglamentos respecto de los trabajadores que ellos contraten.

#### Artículo 26: Supuestos de Procedencia.

Se admite la contratación de empresas de trabajo temporal para:

- a) La realización de una obra o prestación de un servicio cuya ejecución, aunque limitada en el tiempo, fuese en principio de duración incierta. No será admisible dicha contratación en caso de labores que entrañen grave riesgo para la vida o salud del trabajador.
- Atender las exigencias circunstanciales del mercado, acumulación de tareas o exceso de pedidos, por un período que no excederá de tres (03) meses. No será admisible dicha contratación en caso de labores que entrañen grave riesgo para la vida o salud del trabajador; y
- c) Sustituir a trabajadores en suspensión de su relación de trabajo. No será admisible dicha contratación cuando pretendiere sustituir a trabajadores en ejercicio del derecho de huelga, siempre que el conflicto se hubiere tramitado de conformidad con la Ley Orgánica del Trabajo y el presente reglamento.

#### Artículo 27: Contrato de Provisión de Trabajadores.

Se denomina contrato de provisión de trabajadores aquel celebrado entre la empresa de trabajo temporal y la empresa beneficiaria, teniendo por objeto la cesión del trabajador para prestar servicio en beneficio y bajo el control de esta última.



Este contrato deberá celebrarse por escrito y su duración no podrá exceder de noventa (90) días en los supuestos en el literal b) del artículo que antecede. En los restantes supuestos, la duración del contrato no excederá del tiempo durante el cual subsista la causa que motivó su celebración.

Artículo 28: Extinción de la Relación Laboral.

La terminación del contrato de provisión causará la extinción de la relación de trabajo que vincula a la empresa de empleo temporal con los respectivos trabajadores, salvo que se hubieren obligado por tiempo indeterminado.

b) Régimen dual de la Ley Orgánica del Trabajo y su Reglamento, en el papel de Intermediación o Contratación de las Empresas de Trabajo Temporal.

Es importante señalar que la Ley Orgánica del Trabajo (LOT) no prevé expresamente el régimen jurídico de las empresas de trabajo temporal, sino que, en términos generales, sólo admite dos categorías de sujetos cuya relación jurídica con el patrono o empleador es considerada relevante (toda vez que pudiere comprometer su responsabilidad solidaria o agravar su responsabilidad patronal); estos son, el intermediario (art. 54) y el contratista (art.55).

Se entiende por intermediario la persona que en nombre propio y en beneficio de otra utilice los servicios de uno o más trabajadores. El intermediario será responsable de las obligaciones que a favor de esos trabajadores se derivan de la Ley y de los contratos; y el beneficiario responderá, además, solidariamente con el intermediario, cuando le hubiere autorizado expresamente para ello o recibiere la obra ejecutada. Los trabajadores contratados por intermediarios disfrutarán de los mismos beneficios y condiciones de trabajo que correspondan a los trabajadores contratados directamente para el patrono beneficiario.

La consecuencia fundamental desde el punto de vista jurídico es la responsabilidad patronal del beneficiario de la obra o servicio, razón por la cual los trabajadores contratados a través de intermediarios gozarán de las mismas condiciones laborales que les son reconocidos a los trabajadores (directos) del beneficiario.

Por su parte, el contratista no compromete (por regla general) la responsabilidad del beneficiario de la obra o servicio. En este sentido, el artículo 55 de la LOT establece que el contratista, ejecuta obras o servicios con sus propios elementos y que no compromete la responsabilidad solidaria del beneficiario, no así, cuando la obra o prestación del servicio sea inherente o conexa con la actividad del beneficiario.

De esta manera puede sostenerse, que el contratista, a diferencia del intermediario, actúa por cuenta propia, es decir, es él quien asume "la responsabilidad económica del negocio", "la titularidad del lucro o de la pérdida de la empresa" y, adicionalmente, quien actúa con plena independencia frente al beneficiario de la obra o servicio pues ejecuta su labor con sus propios elementos técnicos, instrumentos de trabajo y personal.



Para algunos expertos las ETT poseen la figura de contratista pues la misma apunta su carácter autónomo e independiente frente al beneficiario, esto es, su capacidad de satisfacer su objeto jurídico con sus propios elementos; además del hecho de que el mismo RLOT contempla claramente el carácter de no intermediario en el Parágrafo único del artículo 24 del RLOT (Carballo, 2000).

Para otros especialistas en el área, las ETT tienen carácter de intermediarias al contratar personal para cederlo a otro (que se aprovecha directamente de su esfuerzo) además de seleccionarlo, capacitarlo y evaluarlo, manteniendo con él una relación de verdadero y único patrono, lo cual hace que las ETT sean un tipo de intermediario muy particular, apartado de la concepción tradicional, por lo que merece ser tratado en forma diferenciada de lo consagrado en el artículo 24 del RLOT (Díaz, 2000).

A modo de síntesis cabe reiterar que en la esfera de la LOT sólo dos categorías de sujetos - además del trabajador- se estiman relevantes con ocasión de la relación contractual que los vincula al patrono o empleador; estos son, el intermediario (art.54) y el contratista (art.55). En consecuencia las Empresas de Trabajo temporal - en el marco del régimen dual descrito - sólo pueden ser concebidas como intermediarias o como contratistas, lo que de alguna manera resolvió el reglamentista cuando en el artículo 24 dentro de su Parágrafo único estableció que las Empresas de Trabajo Temporal no son intermediarios y por ende pueden ser catalogadas bien como contratistas o bien como patronos.

A pesar de lo anterior, y descartado el carácter de no intermediario de las ETT, es importante señalar que el artículo 94 de la Constitución de 1.999 estableció de forma un poco confusa, la Responsabilidad de los patronos y contratistas, ya que ..."El Estado establecerá, a través del órgano competente, la responsabilidad que corresponda a los patronos o patronas en general, en caso de simulación o fraude, con el propósito de desvirtuar, desconocer u obstaculizar la aplicación de la legislación laboral."

Esto podría dejar en evidencia la duda que puede presentarse frente a la responsabilidad patronal que en caso de simulación o fraude, evada las obligaciones laborales. Si esto lo concatenamos la figura relativamente nueva de las ETT, puede interpretarse que las estas últimas pudieren incurrir en un caso de simulación o fraude en sus contratos de trabajo, para evadir las obligaciones de la legislación laboral. Es por ello que se cree conveniente la regulación de las ETT en forma más amplia y explícita, insertándose en la Ley Orgánica del Trabajo y no sólo en su Reglamento.



## 4. OBLIGACIONES Y DERECHOS DE LOS TRABAJADORES TEMPORALES EN LAS EMPRESAS USUARIAS.

Las diferentes legislaciones de las empresas de trabajo temporal, en el sistema de relaciones laborales han representado un profundo cambio en el mismo y ha abierto, sin duda alguna, nuevas posibilidades a la hora de organizar la actividad productiva de una empresa, instaurando nuevas formas de gestionar el personal al servicio de la misma, así como una nueva visión de la relación entre el trabajador y el sujeto que ejerce los poderes empresariales.

Junto a ello tampoco parece discutible que esa misma legislación ha traído consigo numerosas dudas y, sobre todo, ha planteado importantes retos al propio Derecho del Trabajo, la propia realidad subyacente en las ETT, que definitivamente rompe "con el esquema normal de la regulación jurídico - laboral en virtud de la cual el trabajador presta servicios remunerados dentro del ámbito de organización y dirección del empleador, produciéndose una escisión entre la titularidad jurídica del poder de dirección que corresponde a la empresa de trabajo temporal y el ejercicio de las facultades de dicho poder por la empresa usuaria" (Gala, 1998), constituyéndose con ello una relación triangular o trilateral conformada por una primera relación entre la ETT y la empresa usuaria, calificada en algunos países como "contrato de puesta a disposición" y en otros, como el caso venezolano como "contrato de provisión de trabajadores", y otra segunda constituida entre el trabajador y la ETT, de naturaleza laboral.

## 5. LAS EMPRESAS DE TRABAJO TEMPORAL Y LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS USUARIAS.

En cuanto a la relación de las empresas usuarias con las ETT, el estudio de la demanda de trabajo temporal debe ir precedido de un análisis sobre los servicios ofrecidos por las ETT. "En este sentido, estas empresas pueden ser consideradas como facilitadoras de transacciones<sup>1</sup>, ya que, al especializarse, aprenden a identificar a los compradores (empresas usuarias) y vendedores (trabajadores) más adecuados para cada tipo de transacción, y generan un menor coste al poder acceder a economías de escala en muchos de los procesos de gestión de personal que desarrollan. Algunos de los costes de transacción que se pueden ver reducidos con la utilización de ETT son los de publicidad, comunicación y transporte" (Joray y Hullin, 1978).

## a) RIESGOS A CONSIDERAR:

Existen tres tipos de riesgos importantes a considerar en las transacciones de trabajo temporal: el riesgo asociado a las fluctuaciones de la demanda de productos o servicios finales de la empresa usuaria, el riesgo asociado a la calidad del trabajador suministrado por la ETT y el riesgo asociado a la seguridad del mismo.

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> En el caso del trabajo temporal, el elemento que se transfiere es el trabajo



El riesgo asociado a las fluctuaciones en la demanda de las empresas usuarias es asumido por los trabajadores puestos a su disposición por las ETT, ya que, el descenso de actividad de aquellas es compensado por una menor utilización de éstos.

La ETT asume el riesgo de la inadecuada calidad del trabajador suministrado. A este respecto, las ETT suelen garantizar un comportamiento satisfactorio de sus empleados, otorgando una garantía formal por escrito a sus clientes, similar a la de un bien no perecedero. Esto da lugar a que en ocasiones, las empresas usuarias se quieran aprovechar no pagando el precio acordado en el contrato de provisión de trabajadores o contrato de provisión de trabajadores, alegando que el trabajador no ha realizado adecuadamente su trabajo. Incluso, pueden llegar a pedir una indemnización a la ETT, por los daños y perjuicios sufridos con el trabajador suministrado.

El riesgo asociado a la seguridad del trabajador puesto a disposición es asumido en un primer momento por ETT y posteriormente puede ser transferido a una compañía de seguros, con la que ha podido convenir una cobertura total o parcial de los gastos ocasionados por el trabajador accidentado a partir de un momento determinado.

Por otra parte, la mayor aleatoriedad en las necesidades de personal de oficina hace poca atractiva la contratación directa de empleados temporales y presiona para usar trabajadores de ETT, mientras que la menor incertidumbre en las necesidades de personal industrial sugiere que la contratación directa de trabajadores temporales puede ser una alternativa más barata que la utilización de trabajadores de ETT.

## b) CRITERIOS AL ELEGIR UNA ETT:

Una vez que la empresa haya decidido acudir a los servicios de una ETT varios son los criterios que pueden tener en cuenta a la hora de elegir la más adecuada. Según Werther (1991) son a saber:

- Grado de cumplimiento de sus obligaciones formales con respecto a la administración y trabajadores: En este sentido, habrá que comprobar si la ETT cuenta con la autorización administrativa pertinente, y por lo tanto, quien mantiene actualizada la garantía financiera para hacer frente al pago de las deudas a los trabajadores en el caso de insolvencia de la ETT, con lo que difícilmente la empresa usuaria se podría ver obligada a pagar los sueldos no abonados por la ETT a los trabajadores puestos a disposición de aquella. Por el mismo motivo debería verificar si la ETT está al día con el pago a la seguridad social. La puntualidad en el pago a los trabajadores es otro aspecto de interés para la empresa usuaria, ya que, de ello puede depender de su rendimiento en el trabajo.
- <u>La calidad de la organización:</u> Para medirla se pueden utilizar los siguientes parámetros: la capacidad de respuesta y resolución de problemas, al seguimiento de los clientes y trabajadores temporales cedidos, el alcance del reconocimiento médico a sus empleados y de la póliza de la responsabilidad civil, para cubrir los daños causados por los trabajadores cedido.



• <u>La gestión de recursos humanos desarrollada:</u> En este caso es importante conocer cuales son las fuentes de reclutamiento más frecuentes utilizadas, ya que, el grado de satisfacción de los trabajadores temporales cedidos se puede ver afectado por aspectos como la edad, nivel educativo, etc.,: Igualmente es interesante conocer la rigurosidad del proceso de selección y la profesionalidad de quienes lo llevan a cabo. Además, la calidad y tipo de formación impartida es otro elemento a tener en cuenta.

Por último, una vez que la empresa tenga decidida cual o cuales son las ETT que va a utilizar, puede ser interesante establecer un marco de colaboración con ellas a fin de aprovechar las sinérgicas de estas relaciones. En este sentido un clima de confianza adecuado puede conducir a que los trabajadores suministrados se adapten con facilidad a los puestos asignados en la empresa usuaria, que las solicitudes se cubran con rapidez, etc.

#### 6. LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS CONSIDERACIONES TEORICAS.

Las empresas usuarias de trabajadores temporales han de tener presente que en su organización pueden haber dos grupos de trabajadores claramente diferenciados en cuanto a objetivos, metas, situación legal, motivación, etc., Por lo que deberán contemplar las posibles interacciones entre ambos grupos y sus repercusiones sobre la eficacia de los procesos de gestión de personal. Así debemos considerar:

- Proveer información honesta y fidedigna, tanto a la ETT como a los trabajadores sobre la duración de la misión: A pesar de reconocer que la precisión de la información es un elemento importante para lograr buenas relaciones con el personal, la comunicación entre las partes de esta forma de trabajo ( trabajadores temporales cedidos, la empresa usuaria y la ETT) cuenta con importantes laguna sobre todo en cuanto al alcance temporal de las misiones y los niveles de desempeño esperados. De tal forma, que las primeras consideran que las segundas prometen a los trabajadores más de los que ellas pueden dar con la finalidad de registrar a nuevos empleados. Las ETT mantienen que la empresa usuarias crean falsas esperanzas entre los trabajadores temporales cedidos, a fin de motivarlos para que trabajen más intensamente. Y estos últimos se sienten engañados tanto por unos como por otros.
- Implantar políticas de personal que aseguren un trat0o justo y respetuoso a los trabajadores temporales cedidos: Con frecuencia estos se pueden sentir como objetos de usar y tirar, que una vez han realizado las tareas más aburridas son abandonados. A la vez se consideran cogidos por una red de relaciones contractuales que no vela por la protección de sus derechos, por lo tanto, se podrán llevar políticas de día a día que mejoren su percepción de la empresa y del resto de sus trabajadores.
- <u>Complementar el uso de trabajadores temporales por agencias autónomas y empleados permanentes a tiempo parcial:</u> Las empresas usuarias, a la hora de decidir el empleo de trabajadores temporales cedidos deben de tener en cuenta no solo los ahorros en compensaciones salariales y extrasalariales, sino también los potenciales costes de su



formación y adaptación al puesto. Además deben de compararlos a los ocasionados por otras formas alternativas de empleo flexible, como trabajadores permanentes a tiempo parcial y autónomos. Así es, es posible que para trabajadores de reparto de comidas rápidas sea más ventajoso utilizar trabajadores temporales, mientras que cuando se precisa empleados más comprometidos y calificados quizás la alternativa del tiempo parcial permanente y trabajadores autónomos pueden ser más razonables.

- Proveer una más extensa formación y orientación a los trabajadores temporales por agencia: Para determinar si éstos van a ser un recurso humano eficiente o no, dos factores claves deben de ser tenidos en cuenta; La cantidad de formación que necesitarán y la rapidez con la que sean capaces de aprender para desempeñar correctamente el trabajo desempeño. Aunque la cantidad de formación necesitada variará en función de la ocupación considerada, las empresas usuarias pueden mejorar la formación y orientación de este tipo de trabajadores al menos de dos formas. Una, trabajando más estrechamente con la ETT, comunicándole claramente el tipo de trabajadores que necesitan a las características del trabajo que van a desempeñar, para que de esta forma le envíe el trabajador más apropiado. Dos, suministrar una información detallada y especifica de su tarea diaria, todo esto puede redundar en una mayor productividad.
- <u>Ser selectivos en la elección de la ETT y evaluar sistemáticamente el desempeño de los trabajadores temporales:</u> En muchas ocasiones la relación con la ETT con estos trabajadores afecta la relación de éstos con la empresa usuaria. Así una ETT con un descuidado proceso de reclutamiento y selección, formación, orientación y colocación de empleados, probablemente conducirá a que la relación de éstos con la empresa usuaria no sea positiva.

Además deberá tener en cuenta la existencia de agencias especializadas en determinadas ocupaciones que conocen mejor los detalles mejor las tareas involucradas. Incluso, deberá tener en cuenta la estabilidad de la plantilla de la ETT, ya que si no sufre muchos cambios es probable que los trabajadores enviados en misión hayan sido suficientemente probados en su ejecución y que hubiesen aceptado trabajar bajo esta forma de empleo de forma voluntaria, lo que puede mejorar su comportamiento laboral.

Aunque muchas empresas suelen trabajar con muchas ETT, trabajar con pocas puede ser una mejor alternativa si consideramos que algunas ETT procuran enviar sus mejores temporales a los clientes, con los que tiene una relación continua y eficiente.

## 7. CONSIDERACIONES ECONOMICAS- LABORALES Y SOCIALES SOBRE LOS TRABAJADORES TEMPORALES

Al estudiar las condiciones de trabajo de los trabajadores temporales se llega a la conclusión de que existen diferencias importantes con los trabajadores permanentes de la empresa usuaria. Así una menor retribución horaria y antigüedad en el empleo actual son elementos que diferencian a los primeros de los segundos (Horey y Jullin, 1978).



Otro elemento de la compensación que diferencia a los trabajadores temporales por agencia de los permanentes son los beneficios o retribuciones extrasalariales. Muchas ETT cuentan con programas para pagar planes de pensiones, seguros de vida, viajes, almuerzos, etc. Sin embargo, los criterios utilizados para adjudicarlos son tan exigentes que difícilmente son alcanzables, a lo que ayuda la propia idiosincrasia de esta forma de empleo caracterizada por una alta rotación de los empleados registrados en una ETT, no dando tiempo suficiente para cumplir con los requisitos temporales impuestos por éstas para percibir estos beneficios.

En este sentido algunas ETT bien establecidas tienen programas de beneficios, pero son generalmente ofrecidos solamente a aquellos para los que el trabajo temporal es de hecho un trabajo permanente.

a) <u>La incertidumbre en el empleo</u>: Es otro de los elementos característico de las condiciones de trabajo de los empleados temporales por agencia y aunque no es exclusiva de esta categoría de trabajadores, ya que es compartida con otras formas de empleo contingente o flexible si que se manifiesta de manera más intensa en el trabajo por medio de una ETT.

La incertidumbre experimentada por los trabajadores temporales tiene dos componentes: uno, el no conocer cuándo van a trabajar, dos, cuanto tiempo van a estar trabajando.

Si el trabajador temporal quiere trabajar deberá permanecer en estado de vigilia, en espera de lo que llamen de la ETT, lo que a su vez va a introducir incertidumbre sobre su tiempo de ocio, difuminándose los limites entre lo que es tiempo de trabajo y tiempo para asuntos personales.

Sin embargo, no porque el trabajador temporal desempeñe una misión su incertidumbre desaparece, sino que aún en este caso, permanece en esta situación, ya que no conoce cuanto va a durar la asignación actual. La duración de la misión está directamente relacionada con el nivel de habilidades y calificación de los trabajadores por medio de ETT. De tal forma, que cuanto mayor es su nivel de calificación, mayor será la posibilidad de completar una semana de trabajo adecuada a sus preferencias.

- b) <u>La alineación de los trabajadores:</u> Desde otros en el lugar de trabajo deriva de sus limitaciones para establecer relaciones satisfactorias en el lugar de trabajo. Y esta situación se ve acentuada por las características particulares del trabajo temporal. Así, la transitoriedad de la relación del trabajador temporal, tanto con la ETT como con la empresa usuaria supone un importante factor generador de aislamiento social para ellos. Estas son:
- Los empleados por medio de ETT están aislados de otros trabajadores de las mismas ETT: Raramente los temporales de una misma agencia se van a conocer salvo que sean asignados a una misma misión y en la misma localización. Por lo general el contacto con la ETT se realiza cuando se presenta la solicitud de empleo y cuando se recogen los pagos por las misiones realizadas.



- Los empleados por medio de ETT están socialmente aislados de los empleados regulares o permanentes en su lugar de trabajo. La naturaleza transitoria de esta forma de empleo desalienta la necesaria interacción social entre todos los trabajadores de una empresa. Los temporales por agencia sienten que sus compañeros regulares creen que no merece la pena conocerlos a nivel personal, y es frecuente que informen que mientras que ellos no dejan de trabajar, los regulares se socializan mediante charlas en los pasillos y tomando café.
- Los empleados por medio de ETT son aislados físicamente lo que deriva en aislamiento social, ya que, cuando la carga de trabajo es extremadamente pesada o monótona, suelen realizar el trabajo en lugares escondidos, donde el trabajador difícilmente se puede ver.

El trabajo emocional es un componente importante del trabajo temporal ya que, la relación de agencia entre la ETT y sus empleados temporales demanda este tipo de trabajo por dos vías, aumento de esta manera el sentimiento de alineación de estos trabajadores:

- Los temporales tienen dos trabajos, uno, como trabajador en la empresa usuaria; y otro, como representante de la ETT. De tal forma, que estos trabajadores están al tanto de que su empleo depende de su grado de acomodo en la entidad usuaria.
- Los temporales sienten que necesitan realizar trabajo emocional para asegurar la asignación de futuras misiones. Esto les puede suponer tener que poner buena cara a la ETT y aceptar situaciones de trabajo abusivas. En este sentido, previamente al envío para realizar la misma, estos trabajadores son instruidos para que mantengan un comportamiento cordial, evitando cualquier tipo de conflicto en la empresa usuaria, no respondiendo a comentarios ofensivos de sus supervisores e informando de los problemas solamente a las ETT.
- c) <u>Las pugnas de identidad</u>: Provienen de la breve e intermitente relación del trabajador temporal con la ETT, con la empresa usuaria y con el trabajo estatus de estos trabajadores. Así, la corta duración y diversidad de misiones no les permite tener tiempo suficiente para crear una definición de sí mismos mediante interacción con otros trabajadores, incluso cuando interactúan con empleados regulares estos frecuentemente recurren a los estereotipos negativos de trabajadores por medio de ETT, mostrando e intentando manipular una identidad que frecuentemente entra en conflicto con la idea que los propios temporales tienen de sí mismo.

Varias son las medidas que pueden ser adoptadas por los trabajadores temporales como protesta ante condiciones laborales explotadoras o insatisfactorias:

 Lo más sencillo es simplemente renunciar a la misión propuesta por la ETT, si es que de antemano, el trabajador conoce cuáles van a ser las condiciones en las que se va desenvolver en la empresa usuaria.



- Disminuirá deliberadamente el ritmo de trabajo. Con lo que su rendimiento laboral descenderá. Esta medida para que sea efectiva deberá ser consensual con el resto de empleados de la empresa usuaria fin de que su dirección no pueda establecer agravios comparativos entre trabajadores temporales y sus empleados permanentes y regulares.
- Tomar frecuentes descansos, incluso iniciando antes de tiempo las interrupciones laborales autorizadas, como para el desayuno y el almuerzo, e incorporándose al trabajo más tarde de lo permitido.

#### 8. VENTAJAS DE LAS ETT

<u>Para el trabajador temporal:</u> Según Smith (1997), el trabajador que preste sus servicios dentro de la ETT bajo la figura de trabajador temporal, cuenta con las siguientes ventajas:

- Frecuencia en la rotación: para algunos trabajadores temporales es una ventaja en el sentido de que los constantes cambios alejan el tedio de permanecer por mucho tiempo en un cargo.
- Los contratos temporales pueden resultar beneficiosos para aquellos trabajadores que se sienten motivados cuando pueden desempeñarse en áreas distintas.
- El carácter de temporalidad en la duración del contrato permite a los trabajadores conocer si las actividades que desempeñan son de su gusto y capacidad, con miras a dedicarse permanentemente a su desarrollo o asumir otro cargo con responsabilidades diferentes.

Para la empresa usuaria: Para Sánchez (1999), la ETT brinda los siguientes beneficios a las empresas que utilizan sus servicios:

- La empresa usuaria se despreocupa de la burocracia
- Todo el proceso de selección es asumido por las ETT, garantizándole a sus empresas usuarias, el personal mejor calificado para las vacantes que solicitan.
- Garantía del mejor desempeño por parte del trabajador temporal, ya que si el mismo no cumple con las exigencias que demanda el cargo será sustituido por otro asignado que indique la ETT sin ningún cargo adicional.
- Los contratos con los trabajadores son firmados con la ETT, lo que la convierte en su único patrono laboral.
- El salario y todos los problemas que puedan derivarse de su manejo serán asumidos por la ETT.

23



- En el supuesto de que la ETT incumpla con el contrato del trabajador y le cause daños y perjuicios, el trabajador sólo podrá demandar a ésta.
- La ETT asume los procesos de las liquidaciones y las indemnizaciones tras la finalización del contrato.

#### 9. DESVENTAJAS DE LAS ETT

<u>Para el trabajador temporal</u>: Sánchez (1999) describe como algunas de las desventajas que presenta la ETT para el trabajador temporal, las que se presentan a continuación:

- Falta de tiempo para dominar las actividades inherentes del cargo, lo cual es inconveniente para el óptimo desempeño en el mismo.
- Altos índices de estrés ya que al ser un trabajo temporal el trabajador se preocupa por no saber qué será de su futuro: si será contratado nuevamente por la ETT, si pasará a ser parte de la plantilla fija de la empresa usuaria, o si se quedará sin empleo.
- Un trabajo temporal exige que su ocupante asuma las responsabilidades inherentes al mismo pero no ofrece iguales beneficios que a los trabajadores de la plantilla fija de la empresa usuaria.
- El porcentaje del salario que recibe el trabajador temporal por parte de la ETT puede ser significativamente menor al monto total que percibe la misma como consecuencia del pago del salario de ese trabajador por parte de la empresa usuaria. Esta es la mayor crítica que se realiza a las ETT por considerar que se apropian de la mano de obra del trabajador sin retribuir su trabajo en forma justa y equitativa, con la finalidad de obtener ellas el mayor lucro posible.

<u>Para la empresa usuaria:</u> Para Sánchez (1999) y Simón (2000), la ETT conlleva una serie de desventajas para las empresas usuarias de sus servicios, entre las que se destacan:

- La empresa usuaria deja en manos de las ETT la formación del trabajador por lo que a veces puede encontrarse con algunas debilidades que presenta el mismo en el momento de realizar sus labores. Esto ocurre generalmente en el momento de haber cambios tecnológicos.
- A pesar que el trabajador desarrollar sus actividades en las instalaciones que indique la empresa usuaria, la relación con el mismo es menos directa pues la figura del patrono laboral es asumida por las ETT, con las obligaciones y derechos concernientes.
- La relación laboral puede despersonalizarse, pues el trabajador se convierte en una herramienta más de trabajo para las empresas usuarias ya que no lo ven como parte de su equipo sino como una persona que ocupará ese cargo por un tiempo circunstancial y luego partirá de la empresa.



#### C. LAS ORGANIZACIONES: ASPECTOS MEDULARES EN SU ESTUDIO.

A continuación se presenta el modelo de Mc Kinsey (Modelo de las 7S') el cual fue utilizado como referencia para el estudio de los componentes de la organización, sin embargo es importante destacar que este fue considerado como punto de partida, ya que fueron incluidos aspectos abordados por otros modelos, que permitieron estudiar otros factores relevantes para la investigación.

### 1. INTRODUCCIÓN AL MODELO DE MC KINSEY (MODELO DE LAS 7S)

A principios de 1977, una preocupación general por los problemas de la eficacia de la administración y una preocupación particular por la naturaleza de la relación entre la estrategia, la estructura y la efectividad, llevó a formar en Mc Kinsey & Co, grupos de trabajo que estuviesen orientados al estudio de dichos factores por lo que después de algunas investigaciones esta consultora ha propuesto el Modelo de las 7S para el análisis organizacional; este nombre se debe a que el modelo considera siete factores claves, teniendo por inicial cada uno la letra "S". Es una manera práctica de pensar en los problemas de la organización.

En realidad es un modelo que permite realizar un análisis interno, es decir, desde "adentro " de la empresa como tal, hacia "afuera", con el cual se procura entender la composición de cada uno de los componentes del mismo y su interacción con cada uno de los otros componentes. Dicho modelo es de gran ayuda para hacer entender no sólo el armazón - estrategia y estructura - sino también la "médula" de la organización, - estilo, sistemas, personal, habilidades y valores compartidos - (Waterman, 1984).

## 2. COMPONENTES DEL MODELO DE MC KINSEY (MODELO DE LAS 7S)

Este modelo se encarga del estudio de las características (entendiéndose por éstas como conjunto de rasgos que determinan una cualidad, es decir, que dan carácter o sirve para distinguir a alguien o algo de sus semejantes) que conforman los componentes que se detallan a continuación:

- a) ESTRATEGIA (STRATEGY): Es la forma a través de la cual la organización logra las ventajas competitivas que tiene trazadas, es decir se refiere a los objetivos principales, propósitos o metas, así como también a las políticas y planes esenciales para lograr dichos propósitos. Busca actuar como un impulso para las acciones de la organización y está relacionada con la toma de decisiones en cuanto a los problemas más importantes que se presentan en la empresa. Este aspecto comprende:
- Misión: Es la evaluación de las fuerzas del mercado y la dinámica de la organización, así como, la identificación de los grupos de interés internos y externos, conjuntamente con las necesidades que tienen los mismos. Es necesario considerar las áreas en las que se decide competir y que constituirán la razón de ser de la organización.

25

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> En inglés: Structure, Strategy, Staff, Style, Systems, Shared values, Skill.



dong

En ing

- <u>Visión</u>: Es un enunciado conceptual que representa el estado futuro que busca alcanzar la empresa, es decir, en lo que desea convertirse.
- Objetivos: Son actividades de máxima importancia para la organización que se desarrollan en el presente y constituyen las acciones que se desean tomar para alcanzar los resultados finales que indicarán el éxito organizacional.

Las empresas son unidades sociales que procuran objetivos específicos, su razón de ser es servir a esos objetivos. Para una organización, un objetivo es una situación deseada que debe alcanzarse. Vistos así, los objetivos empresariales tienen muchas funciones: (Chiavenato, 1994)

- Indican la orientación que la empresa debe seguir y establecen guías para la actividad de los participantes, porque se refieren a una situación futura;
- Constituyen una fuente de legitimidad que justifica las acciones de una empresa, incluida su existencia;
- Sirven como patrón (modelo) para que las personas que no pertenecen a la empresa puedan comparar y evaluar el éxito de la organización, (eficiencia o rendimiento);
- Sirven como unidad de medida para verificar y comparar la productividad de la empresa, de sus organismos e inclusive de sus miembros.
- <u>Planes y Políticas</u>: Son las directrices formales a seguir para la consecución los objetivos que la organización tiene planteados; surgen en función de la racionalidad, de la filosofía y de la cultura organizacional. Son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados, es decir son guías para la acción y sirven para dar respuestas a las cuestiones o problemas que pueden presentarse con frecuencia. (Chiavenato, 1994)
- b) **ESTRUCTURA** (**STRUCTURE**): Se refiere a la forma en que se dividen los trabajos y las personas; la agrupación básica de las relaciones de actividades y supervisión y las bases primarias para la integración y especialización. La estructura de una organización es la forma en que sus componentes (departamentos, divisiones, juntas, comités o cualquier sub unidad) están diseñados e interrelacionados.; es un medio del que se sirve una organización cualquiera para conseguir sus objetivos con eficacia. En la misma podemos encontrar:
- <u>Tipos de Estructura</u>: (Weihrich, 1994)
- → Jerárquica: En este tipo de estructura piramidal, la autoridad y responsabilidad reside en la cúspide. La autoridad y la responsabilidad fluyen a través de la sucesión de niveles hasta la base de la pirámide. La organización de estructura piramidal posee dos dimensiones horizontal y vertical:
- ✓ La horizontal: compuesta por los niveles o estructura jerárquica; puede verse desde un punto de vista amplio como la gerencia alta, media y operacional.



- ✓ La vertical: definida por las sub-unidades o departamentos, donde se realizan diferentes funciones para la organización. Se enfoca en la especialización funcional, ya que en una organización grande y compleja, varias tareas deben de ser divididas para poder ser ejecutadas exitosamente.
- Matricial (por proyecto o producto): Es la combinación de patrones funcionales y de proyectos o de productos de la departamentalización en la misma estructura organizacional. Está orientada hacia resultados finales, mantiene la identificación profesional y determina con precisión la responsabilidad sobre las utilidades del producto. Así mismo, denota la existencia de conflicto en la autoridad de la organización, existe la posibilidad de falta de unidad de mando y requiere la figura indispensable de un administrador eficaz en las relaciones humanas.
- Niveles Gerenciales: (Martin, 2001)
- ♦ Alta Gerencia: Comprende a aquellas personas que están encargadas del mejoramiento deseable de los resultados e indicadores de sostenibilidad en la organización. Encargados de la toma de decisiones y de la evolución de los resultados para los niveles inferiores.
- ♦ Gerencia Media: Establecen las estrategias organizacionales, además asignan los recursos humanos y financieros para alcanzarlas metas coordinar el trabajo.
- ♦ Supervisorio: Se refiere a aquel personal que está encargado de registrar, verificar e inspeccionar las actividades, además está encargado de la función de recibir los recursos y redistribuirlos, como así también poner en practica todas las ordenes que son enviadas desde la gerencia.
- ♦ Profesional: Consiste en aquel grupo de personas que ejercen con experticia, funciones especializadas en áreas específicas de la organización.
- → Técnico: Se refiere a profesionales y técnicos no clasificados en otra categoría como son: técnicos especializados, analistas, etc.
- ♦ De Apoyo: Comprende únicamente al personal cuyo trabajo está relacionado directamente con los procesos de abastecimiento, producción y distribución, excepto aquél cuyas labores son de dirección o supervisión técnica y administrativa.
- <u>Departamentalización</u>: Consiste en agrupar tareas, funciones, procedimientos, políticas, reglas, equipos, herramientas y personal. Existen varios criterios para los departamentos en una organización, sin embargo, los más frecuentemente utilizados son a saber: (Martín, 2001)
- → Por Número Simple: Se establece en aquellas empresas muy pequeñas, pues el número de integrantes que la conforman suele ser menor a 20 personas (microempresas). Los trabajadores realizan actividades de cualquier índole de acuerdo a las necesidades que presente el proceso de producción en un momento determinado.



- ♦ Por Producto: Se define el departamento en función a los productos que se fabrican y se venden.
- → Por Funciones: Se agrupan las tareas y se define el departamento de acuerdo a las funciones típicas (como por ejemplo: ventas, administración, contabilidad, Recursos Humanos, Servicios Generales, etc.)
- → Por Área Geográfica: Atiende a la localización territorial de las actividades homogéneas que allí se desarrollan.
- → Por Tipo de Cliente: Está ligado al poder que tiene el cliente externo de la organización, para adquirir grandes cantidades de los bienes y/o servicios que ofrece la empresa.
- → Por Turnos de Trabajo: Se organiza la empresa atendiendo al número de horas que son empleadas por los trabajadores para realizar las labores tendientes al logro de los objetivos planteados.
- → Por Tipos de Mercado: La organización de los departamentos está en función al impacto que el cliente tenga sobre los beneficios que percibirá la organización, es decir, grandes volúmenes de compra o pequeñas cantidades pero que sean significativas para la organización.
- Nivel de Autonomía: Se establecen en función del grado en el cual los miembros:
- ✓ Puedan establecer por su propia cuenta la forma de llevar a cabo su trabajo, y
- ✓ Están a cargo de un mayor grado de supervisión de los resultados de su trabajo.
- c) **SISTEMAS (SYSTEMS):** Son los sistemas y procedimientos formales, los cuales incluyen sistemas de control gerencial, sistemas de medición de desempeño y reconocimiento, sistemas de presupuesto, sistemas de información y sistemas de planificación.
- <u>Plataforma tecnológica:</u> En este apartado serán estudiados los siguientes aspectos: (Gimenez, 2002)
- Redes: Consiste en mantener los equipos conectados electrónicamente con una o más computadoras para compartir recursos e información.
  - Protocolos de Seguridad: se refiere a la protección de los sistemas y la información que estos contienen contra el acceso, daño, modificación o destrucción que no estén autorizados.
- Respaldo de la información: Consiste en almacenar, de forma paralela, el software y los datos que se encuentran en el hardware, todo sistema de seguridad integral debe incluir algún tipo de plan para recuperarse al momento de que ocurra algún percance.



- Base de datos: Se refiere al conjunto de archivos que se relacionan entre sí de forma lógica, integrando y relacionando los datos de tal manera que la redundancia de datos se reduzca al mínimo. El propósito de las mismas es representar las relaciones entre las entidades de interés y organizar los datos, de este modo que se facilite la integración de las áreas dentro de la organización.
- <u>Hardware</u>: Equipo utilizado para el funcionamiento de una computadora. El hardware se refiere a los componentes materiales de un sistema informático.
- <u>Software:</u> Son todas las instrucciones y datos que corren en mayor o menor medida dentro del ordenador, es decir, la información misma, la razón de ser del Hardware.
- <u>Tecnología de Información</u>: Referido a la forma de comunicación utilizada por las empresas para transmitir la información tanto interna como externamente.
- Soporte Técnico: Equipo encargado de aquellas actividades requeridas en materia de sistemas dentro de la organización.
- d) **ESTILO (STYLE):** Referido al estilo de liderazgo, tanto de la alta gerencia como en el estilo de operación global de la organización; así como también refleja normas bajo las cuales actúan las personas y sus formas de trabajo.
- <u>Liderazgo</u>: Entendido como la capacidad que tiene el individuo para influir en otros y hacer que estos cumplan los objetivos que planteados por él. Cabe destacar que los conceptos de liderazgo y poder, pueden ser percibidos como semejantes, pero se diferencian en que el liderazgo implica el mecanismo de persuasión, es decir, hay un convencimiento de sometimiento por vía de la argumentación lógica y la conducta de los subordinados tienden al consenso y a la satisfacción; mientras que en el poder el mecanismo que impera es la coerción (imposición) y se genera en los subordinados una sensación de temor y rabia que conlleva generalmente a conflictos e insatisfacción.
- → Liderazgo Formal: Relacionado con el poder otorgado a la persona en función del cargo que desempeñe en la organización.
- → Liderazgo Informal: Vinculado con el poder que le es otorgado a la persona en función de sus cualidades personales (carisma, calidad humana, prestigio, etc.)
- <u>Normas y Procedimientos</u>: Patrones estándares bajo los cuales se rigen los procedimientos de la organización, los cuales pueden verse reflejados a través de manuales de normas y procedimientos, entendiéndose por este como un documento que contiene información detallada referente los procedimientos técnicos y administrativos que rigen las actividades de la organización, así como también las atribuciones, estructuras y funciones de las unidades que integran a la empresa, señalando los niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, canales de comunicación y coordinación.



- e) PERSONAL (STAFF): Relativo a los equipos de trabajo con sus respectivos antecedentes y aptitudes. De la manera más básica, es quien gana debido a sus competencias, el derecho a ocupar las posiciones de liderazgo.
- f) HABILIDADES (STRENGTHS): Son las ventajas competitivas que residen dentro de la organización y la diferencian de otras organizaciones, pudiendo ser: aptitudes distintivas o personales, prácticas gerenciales, tecnológicas, etc.

## Ventajas competitivas: (Fossa, 2001)

La ventaja comparativa de una empresa radica en sus recursos, conocimientos y atributos, etc., es decir de los elementos que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

Desarrollar, fomentar y mantener la competitividad en la organización es una importante estrategia para el logro de los objetivos y la visión de la compañía.

### • Análisis situacional DOFA: (Fossa, 2001)

El análisis DOFA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la organización, permitiendo establecer un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término DOFA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strenghts, Weaknesses, Oportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

- Fortalezas (Strenghts): Se refiere a aquellas capacidades con que cuenta la empresa, y por los que se diferencia de la competencia, (recursos, habilidades, capacidades, actividades exitosas, etc.).
- Oportunidades (Oportunities): Referido a aquellos aspectos que resultan favorables y que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa y que le permiten obtener ventajas competitivas.
- Debilidades (Weaknesses): son aquellos factores que llevan a una posición desfavorable frente a la competencia, (recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, capacidades no desarrolladas, actividades no exitosas, etc.)



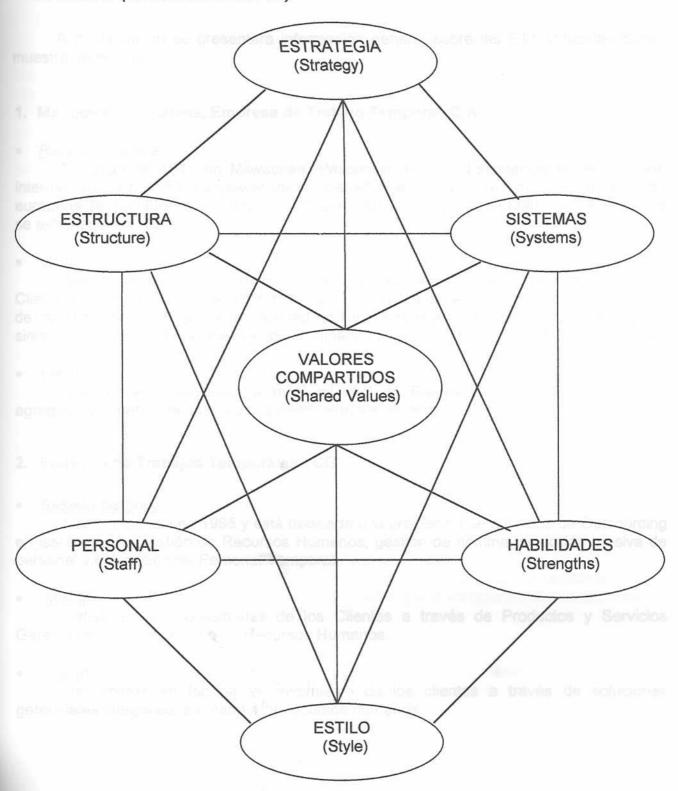
- Amenazas (Threats): son aquellas aspectos que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.
- g) VALORES COMPARTIDOS (SHARED VALUES): Son los conceptos, guías e ideas fundamentales en las cuales se basa la organización. Hacen que la empresa se concentre en ellos y al mismo tiempo le da el sentido y significado a la misma. Estos valores suelen ser considerados comúnmente como abstractos, simples y triviales para cualquiera que no esté involucrado directamente con la organización, pero para aquél que si lo está, representa una guía en los comportamientos de todo el personal que labora en la empresa ya que los mismos le otorgan un gran significado. Hay que recordar que la filosofía de una organización está estrechamente relacionada con sus realizaciones y esta a su vez tiene que ver con la identificación de sus miembros con la misma.

Además de las características antes mencionadas, se consideró pertinente el estudio de un aspecto adicional, no contemplado dentro del Modelo de Mc Kinsey:

h) **ASPECTOS LEGALES**: Es la normativa jurídica que regula el campo de acción, en los diferentes procesos que lleva a cabo la organización.



3. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL MODELO DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE MC KINSEY (MODELO DE LAS 7S)





## ROSOL ETIT GA V.- MARCO REFERENCIAL

A continuación se presentará información general sobre las ETT utilizadas como muestra de estudio:

## 1. Manpower Venezuela, Empresa de Trabajo Temporal, C.A.

### Reseña histórica:

Fundada en 1948 en Milwaukee, Wisconsin, EE.UU. Establecida en el mercado internacional. En 1955 Manpower inició operaciones en Canadá. Las primeras oficinas europeas se inauguraron en 1956 en el Reino Unido. La oficina de Manpower en Francia se estableció en 1957.

### Misión:

Ser la compañía que preste servicios de recursos Humanos, orientada hacia el Cliente y al Trabajador, respondiendo a las necesidades del entorno, con elevados niveles de calidad, confiabilidad y disponibilidad de Recursos Humanos de Alto Valor Agregado, siendo así el centro de las mejores oportunidades para sus clientes y su Recurso Humano.

### Visión:

Ser el mejor proveedor a nivel mundial de Recursos Humanos de alto valor agregado y el centro de las mejores oportunidades de empleo.

## 2. Empresa de Trabajos Temporales TCG, C.A.

#### Reseña histórica:

Fue constituida en 1995 y está dedicada a la prestación de servicios de Outsourcing en las áreas de Gestión de Recursos Humanos, gestión de nómina, selección masiva de personal y colocación de Personal Temporal.

#### Misión:

Satisfacer las necesidades de los Clientes a través de Productos y Servicios Gerenciales de Outsourcing en Recursos Humanos.

#### Visión:

Ser líderes en facilitar el crecimiento de los clientes a través de soluciones gerenciales integrales, en materia de recursos humanos.



## 3. PROSOL, E.T.T., C.A.

### Reseña histórica:

PROSOL ETT C.A. Nace en Febrero de 1999 en la zona occidental del país, específicamente en Maracaibo, donde se consolida como una de las empresas de servicio con mayor reconocimiento en su área, expandiendo su radio de acción hacia otras ciudades del país, logrando abarcar progresivamente todo el territorio nacional.

### Misión:

Proveer servicios de suministro en materia de recursos humanos tanto a las pequeñas, como a las medianas y grandes empresas en Venezuela, ofreciendo soluciones en las áreas administrativa, industrial, de mercadeo y profesional.

### · Visión:

Mantener una importante participación en el sector laboral venezolano, como empresa de suministro de recurso humanos.

## 4. Alonzo & Asociados Empresa de Trabajo Temporal

### Reseña histórica:

Alonzo & Asociados, Consultores Gerenciales, Alonzo Internacional Consulting L.L.C., y Alonzo y Asociados Empresa de Trabajo Temporal, S:A., conforman un grupo de empresas, integrado por profesionales en distintas áreas del conocimiento, formados en universidades reconocidas en el país y el exterior, dedicados a proponer estrategias gerenciales, a objeto de asesorar los procedimientos de redimensionamiento organizacional. Adicionalmente, realizan la captación del personal del mercado laboral, nacional e internacional, en cualquier área de negocio y dirigido a todos los niveles organizacionales, tanto para posiciones fijas como temporales.

#### Misión:

Responder a las necesidades del cliente, con parámetros de excelencia en cada una de sus actuaciones como aliados estratégicos en el logro de los objetivos, con la participación de profesionales altamente capacitados y a la vanguardia del conocimiento y a la tecnología.

### · Visión:

Consolidarse como la mejor opción en consultoría y capacitación gerencial y organizacional, así como en captación y colocación del mejor personal temporal y fijo; de manera competitiva en excelencia e innovación tecnológica, respondiendo a las exigencias del contexto actual y global.



## 5. Adecco Empresa de Trabajo Temporal, C.A.

### Reseña histórica:

En Venezuela la empresa inicia sus operaciones en 1995 a través de un contrato suscrito con IBM de Venezuela, bajo el servicio de Outsourcing registrándose con el nombre de Exsae; sus actividades estaban fundamentadas en la prestación de todos los servicios relativos a Recursos Humanos, aunque centró sus esfuerzos en el área de reclutamiento y selección al conocer el perfil del personal requerido por las empresas clientes y reclutarlo a través de pruebas aceptadas y comprobadas internacionalmente, con la finalidad de proporcionar trabajadores que fueran seleccionados rigurosamente en base a sus competencias, para disminuir en la mayor medida posible la rotación de personal en las empresas clientes. En 1999 Exsae cambia su nombre a Adecco quedando constituida por 2 empresas jurídicamente diferentes.

### Misión:

Compromiso a proporcionar a los clientes servicios eficientes de Recursos Humanos con los más altos niveles de calidad, contribuyendo al desarrollo humano y profesional, generando oportunidades de negocio y modelando la cultura del trabajo en equipo como clave del éxito.

### Visión:

Alcanzar y mantener una posición de liderazgo con un sólido y sustentable desempeño, con base en la excelencia y en la calidad de servicio que se ofrece. Se busca superar las expectativas de los clientes, de los accionistas, de los trabajadores y de la comunidad en general, desarrollando programas que permitan optimizar los recursos y fortalezas superando a la competencia.

# 6. ASAP, Empresa de Trabajo Temporal, C.A.:

### Reseña histórica:

ASAP como Empresa de trabajo temporal fue constituida como una Sociedad Mercantil el día 10 de Noviembre de 2000, bajo el N° 3, tomo 74-A Cto, Su fundador es el Ingeniero Luis Alejandro Luciani Luciani. ASAP ETT comenzó sus actividades de colocación de personal, en Abril de 2001 y ha ido proyectándose de manera ascendente.

#### Misión:

Aportar soluciones acertadas de personal a sus clientes suministrando oportunamente el mejor talento temporal disponible, satisfaciendo sus requerimientos y velando por el bienestar de nuestros empleados.

#### Visión:

Ser la empresa de trabajo temporal venezolana, proveedora de talento técnico y profesional de mejor reputación en Latinoamérica.



## 7. J&M Empresa de Trabajo Temporal, C.A.:

### Reseña histórica:

Esta organización fue fundada el 10 de octubre de 1970. Desde sus inicios su estrategia estuvo enfocada a la colocación de personal fijo y temporal del área secretarial, pero a mediados de 1999 es adquirida por un equipo de jóvenes profesionales egresados de Relaciones Industriales con especializaciones en diferentes áreas de negocios, quienes deciden cambiar el enfoque de captación; por lo que a partir de entonces no sólo se encargarían de la captación de personal secretarial sino también de altos niveles gerenciales, mandos supervisorios y de otros ámbitos en general. Además se comenzaron a ofrecer servicios de Administración de personal fijo y/o temporal.

### Misión:

Prestar apoyo y servicio integral a la Gerencia del capital humano de empresas de diversos sectores.

### Visión:

Consolidarse como la primera corporación de Servicios Integrales de Recursos Humanos del país.



# VI .- MARCO METODOLÓGICO

## A. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

## 1. Tema de investigación:

El motivo por el cual fue seleccionado el tema de investigación se debe a la presencia de un conocimiento empírico sobre el mismo por parte de los investigadores, con lo cual, aunado al hecho de no presentarse antecedentes investigativos al respecto, se decidió tomar como línea de investigación el estudio presentado.

Para ello el primer paso fue realizar una revisión bibliográfica, si bien no del tema en específico ya que no se contaban con investigaciones que sirvieran de antecedentes, si de todos los hechos que habían motivado el establecimiento en el mundo de este tipo de empresas (ETT) y su posterior radicación en nuestro país.

En este sentido se planteó la delimitación del estudio enfocado hacia el análisis intraorganizacional de las ETT en Venezuela, y al ser este un tema de por sí amplio y complejo, se decidió orientarlo específicamente desde un modelo de análisis organizacional. Considerando la variedad en las propuestas de modelos gerenciales, se planteó la utilización específica del modelo de Mc Kinsey, aclarando que con la finalidad de enriquecer la investigación, serían empleados otros modelos con características similares

## 2. Tipo de Estudio:

Luego de seleccionar y delimitar el tema se procedió a evaluar el tipo de estudio que se adaptaría a la investigación, en este sentido se tomaron en cuenta dos aspectos:

- El tema seleccionado había sido poco abordado en investigaciones anteriores.
- El aspecto principal a estudiar estaría orientado a describir características de las ETT.

De esta forma y de acuerdo a las características señaladas se procedió a clasificar el estudio de acuerdo a lo establecido por expertos metodológicos como un estudio exploratorio – descriptivo, debido a que el tema no ha sido analizado anteriormente (exploratorio) y por el hecho de tratarse de una caracterización de ciertos aspectos (descriptivo).

# 3. Diseño de la investigación:

Una vez definido el tipo de estudio a utilizar el paso importante ahora no se refería a determinar qué era lo que se iba a investigar sino cómo hacerlo, es decir de lo que se trataba en esta etapa era especificar cuál sería la estrategia a utilizar para llevar a cabo la investigación, en este sentido para alcanzar los objetivos planteados se estableció que el modelo más adecuado de verificación que permitiría recolectar la información y que definiría el procedimiento a seguir debía tomar en cuenta los siguientes criterios:



- El sujeto de estudio se analizaría a través de la observación de la realidad.
- El estudio no presentaría ni muestra probabilística ni hipótesis.
- La información debía ser recolectada a través de estudios de caso y en un solo momento.

Estos aspectos señalarían que nuestro estudio estaría definido como cualitativo, realizado a través del diseño de campo y transeccional.

## 4. Operacionalización de la variable:

Para la construcción del cuadro de operacionalización de la variable, en principio, se buscó definir conceptualmente la unidad de análisis seleccionada en el estudio, luego para clasificar sus dimensiones se procedió a investigar sobre ciertos modelos de análisis organizacional con el fin de establecer una clasificación general de las dimensiones que estos utilizan.

En este sentido se tomó como referencia el modelo de Mc Kinsey (7S'), pues de cierta forma abarca en su análisis los aspectos medulares de las organizaciones, claro está que sería utilizado como marco general en el estudio, pero esto no negaría la posibilidad de utilizar factores que fuesen considerados relevantes para la investigación.

Una vez hecha la clasificación de las dimensiones se procedió a señalar los indicadores que serían estudiados en cada una de ellas, por lo cual se llevó a cabo una revisión teórica de cada una de estas dimensiones para tener una visión general de sus aspectos principales.

## 5. Población y muestra:

Debido a que existe un gran número de ETT en el mercado se decidió que para limitar la población se aplicarían algunos filtros. En principio, tal y como se describe más adelante, la población estaría conformada por todas aquellas ETT inscritas en el Ministerio del Trabajo ubicadas en la zona Metropolitana de Caracas, por esta razón el primer paso sería obtener la lista emitida en dicho organismo.

Luego se procedería a obtener información general de dichas empresas a través de la investigación por Internet, entrevistas a expertos en el área, etc., de esta forma, aplicando algunos criterios de selección (prestar sus servicios a distintas empresas - clientes y tener vacantes para contratar personal para distintos cargos), se limitó aún más el número de empresas objeto de estudio, de las cuales siete presentaban características similares, por lo que se decidió escogerlas como muestra para la investigación debido a que eran representativas del Universo.

### 6. Técnica e Instrumento de recolección de datos:

Por la naturaleza de la información que debía ser recolectada para el estudio, la técnica más adecuada para alcanzar los objetivos propuestos era la entrevista semi-



estructurada, así como también el instrumento de recolección más adecuado que debía ser aplicado para la investigación era el cuestionario.

En este sentido, el primer paso para la construcción de dicho cuestionario fue la investigación de las dimensiones acordadas en el cuadro de operacionalización de la variable; teniendo esta información se procedió a consultar a expertos en el área, (metodológica y de las ETT), sobre aquellos aspectos que serían importantes tomar en cuenta a la hora de hacer un análisis organizacional; de acuerdo a la información proporcionada por estos se elaboró un cuestionario inicial (piloto), el cual fue aplicado a cuatro miembros de la Alta Gerencia de dos ETT que formaban parte de la muestra de estudio.

Luego de realizar las correcciones pertinentes, se procedió a aplicar nuevamente el cuestionario a los miembros anteriormente consultados; posteriormente se realizaron aquellas correcciones propuestas tanto por los expertos en el área de las ETT como por los expertos en el área metodológica.

Una vez que fue conformado el instrumento final, se procedió a realizar las entrevistas semi - estructuradas a dos miembros de la Alta Gerencia y a un miembro específico del área de RRHH de las ETT, con el fin de recolectar la información necesaria para el estudio.

## 7. Procesamiento y análisis de los datos:

Luego de haber realizado las tres entrevistas a las siete ETT seleccionadas en la muestra, el procedimiento para procesar la información se describe a continuación:

- Debido a que el cuestionario aplicado estaba conformado, en su mayoría, por preguntas abiertas, el primer paso estaba orientado a categorizar las respuestas obtenidas por las 21 personas entrevistadas de acuerdo a la dimensión de estudio y al indicador respectivo, es decir, tomando en cuenta que muchas de las respuestas presentaban características similares, estas fueron agrupadas en una según cada caso.
- Luego de agrupar dichas respuestas por dimensiones e indicadores, se asignaron los códigos a cada una según la pregunta realizada, luego se procedió a señalar las frecuencias obtenidas en total.
- Una vez hecho el procesamiento, se analizaron los datos de cada empresa estudiada, obteniendo así las características específicas de cada una de las ETT de la muestra, según la opinión, en promedio, de los miembros entrevistados.
- Después de señalar los resultados específicos de cada organización, se procedió a conformar la caracterización general de las ETT en Venezuela según los resultados obtenidos en la tabla de frecuencias; realizando luego un análisis de los porcentajes obtenidos e indicando a través de algunos gráficos aquella información que sería relevante señalar al momento de elaborar las conclusiones finales del estudio.



### **B. TIPO DE ESTUDIO**

Los estudios de tipo exploratorio pretenden dar una visión general de un problema de investigación que no ha sido abordado (o no suficientemente) con anterioridad, mientras que los estudios descriptivos tienen la intención de describir algunas características fundamentales de cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno (Sabino, 1980 y Hernández, 1998).

En este caso, la investigación fue una combinación de los dos tipos de estudio reseñados anteriormente, ya que el análisis sobre Empresas de Trabajo Temporal no ha sido desarrollado con anterioridad y del cual se posee poca información en nuestro país debido al carácter de su reciente vigencia (1999).

### C. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación utilizado fue del tipo cualitativo, pues se buscó el análisis del sujeto de estudio (ETT) como tal, basado en actos de habla, con ausencia de una muestra probabilística y de hipótesis y observando la realidad como un todo.

El tipo de diseño que se empleó en la investigación fue el diseño de campo, pues el estudio estuvo basado en informaciones y datos primarios producto de la investigación sin ningún tipo de intervención premeditada y extraídos directamente de la realidad por el investigador (Sabino, 1980); específicamente se utilizó el estudio de casos, pues se buscó analizar en forma profunda y exhaustiva el objeto de investigación (ETT), con la finalidad de obtener un conocimiento amplio y detallado, tomando en consideración que este era el diseño más adecuado para una investigación de carácter exploratorio.

Cabe destacar que la investigación fue transeccional o transversal, ya que la recolección de los datos se realizó en un sólo momento en el tiempo.

## D. OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE

Dado que el presente estudio es de naturaleza exploratoria - descriptiva, en donde es de fundamental importancia el estudio exhaustivo y detallado de los casos de interés que son las empresas objeto de estudio (ETT), es importante señalar que cualquier variable a ser estudiada en una unidad tan amplia y compleja como esta, inevitablemente tenderá a ser abstracta por lo que para definir y operacionalizar dicha variable, se tomó en principio como referente teórico, las dimensiones propuestas por el modelo de Mc Kinsey (Modelo de las 7S) y a partir de allí se conformó el cuadro de operacionalización como a continuación se describe.

Cabe destacar que por la complejidad y dimensión de cada uno de los indicadores del modelo en principio utilizado, fue necesario recurrir a lo largo de la investigación, a otros modelos teóricos para explicar cada uno de ellos en profundidad.

		OPERACIONALIZACIÓN DE LA VAR	IABLE	
VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
qo soj k eufi apri	CA EIN	Estrategia: Programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión		N° 1 - N° 20
sene to larg		Estructura: Se refiere a la forma en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan	Departamentalización, Tipo de Relación entre los cargos, Nivel de Autonomía, Ventajas	N° 21 - N° 32
p de la r pendoui de busti puntin	Soc out	Sistemas: Procedimientos, formales e informales, que permiten el funcionamiento de una organización	Tipos de Sistemas, Hardwares y Softwares utilizados, Tecnologías de Información, Soporte Técnico	N° 33 - N° 39
Características de las Empresas de Trabajo Temporal en Venezuela	las Empresas de identifican a cada una de las ETT y que permitirán en su	Estilo: Patrón de acciones sustantivas y simbólicas que se llevan a cabo en las organizaciones	Tipo de liderazgo , Normas y Procedimientos	N° 40 - N° 54
ACTION ACTIONS	ECCIO II	Personal: Características del equipo humano que conforma a una organización		N° 55 - N° 57
	N Del Da	Habilidades: Actividades que realizan las organizaciones y que las diferencian de otras		N° 58 - N° 64
	9172016	Valores Compartidos: Conceptos guía, aspiraciones que unen a una organización alrededor de un propósito en común		N° 65 N° 69
non qu		Aspectos Legales: Normativa jurídica que regula el campo de acción, en todas las áreas de las organizaciones		N° 70 - N° 74

NOTA: Las definiciones conceptuales de los indicadores, se encuentra especificadas dentro del Marco Teórico de la investigación.



## E. POBLACIÓN

La población está conformada por las ETT que cumplen con los requisitos contemplados en el Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo para su funcionamiento ubicadas en la zona metropolitana de la ciudad de Caracas.

### F. MUESTRA

Una vez obtenido el listado de la población anteriormente descrita, se obtuvo que, para el momento del estudio, se reflejó un total de 72 ETT inscritas en el Ministerio del Trabajo. Posteriormente se procedió a realizar un primer contacto con dichas empresas y luego de analizar las características principales señaladas por las personas contacto sobre su organización, se comenzó a limitar la muestra de estudio a 14 empresas debido a que estas cumplían no sólo con estar inscritas sino que también cumplían con ciertos aspectos característicos de las ETT, a saber: prestar sus servicios a distintas empresas - clientes y tener vacantes para contratar personal para distintos cargos.

Después de aplicar dichos parámetros se notó que estas 14 Empresas eran semejantes en cuanto dichos parámetros, por lo que para limitar la muestra se estableció que el estudio se realizaría sobre las siguientes: Manpower Empresa de Trabajo Temporal, C.A.; Empresa de Trabajos Temporales T.C.G., C.A.; Producciones Sol E.T.T., C.A. (Prosol); Alonzo y Asociados Empresa de Trabajo Temporal; Adecco Empresa de Trabajo Temporal, C.A.; Asap Empresa de Trabajo Temporal, C.A.; J&M Empresa de Trabajo Temporal, C.A.

Dichas empresas son una muestra representativa del Universo establecido debido a que cumplen con todas las características antes mencionadas.

# G. UNIDAD DE ANÁLISIS

Características o rasgos organizacionales de las ETT en Venezuela.

## H. TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la obtención de la información necesaria para alcanzar los objetivos de la investigación se empleó la técnica de la entrevista de tipo semi - estructurada o por pautas, cuyo propósito es guiar al entrevistador (en este caso el investigador) en la realización de una serie de preguntas orientadas a recolectar información que permita cumplir con los objetivos propuestos en la investigación, a través de una lista de puntos que se explorarán a lo largo de la misma.



El instrumento que se utilizó para guiar dicha entrevista fue un cuestionario, el cual contó en su mayoría con preguntas abiertas para no limitar las respuestas de los participantes y obtener así una información más completa.

Una vez elaborado el cuestionario se entregó el mismo tanto a los especialistas entrevistados como a expertos en el área metodológica para realizar, si era necesario, las correcciones pertinentes para su total entendimiento y conseguir finalmente la validación del instrumento.

Por último se aplicó del cuestionario validado, al momento de la entrevista, a dos miembros de la Alta gerencia y a un miembro específico de RRHH en las ETT que conformaron la muestra de estudio.

### I. FACTIBILIDAD

El estudio presentó una alta viabilidad para ser realizado ya que se contó con los recursos necesarios para ello como se señala a continuación:

- Recursos Financieros: La investigación no requirió del aporte de grandes sumas monetarias para su realización; así mismo se contó con el dinero necesario para cubrir los gastos concernientes al transporte y a la reproducción del material a utilizar (cuestionarios).
- Recurso Humano: Por tratarse de una muestra relativamente pequeña y accesible, fue suficiente que el estudio estuviese a cargo de dos investigadores.
- Recursos Tecnológicos: La investigación requirió la utilización de pocos recursos tecnológicos, limitándose al uso de las herramientas informáticas generalmente utilizadas (Programas bajo ambiente Windows: Word y Excel) y de los enlaces comunicacionales más comunes (Internet, llamadas telefónicas, envío y recepción de fax, cartas de presentación, correos electrónicos, etc.)

#### J. CONSIDERACIONES ETICAS

La investigación que se llevó a cabo no implicó ningún daño a los que participaron en ella, debido a que la información que se manejó en la misma fue tratada con total confidencialidad, así mismo se buscó que el desarrollo del estudio estuviese libre de prejuicios que afectaran el entorno de los participantes y de los investigadores.



## VI .- PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

Por tratarse de una investigación de tipo exploratoria – descriptiva, con la cual se busca dar una visión general de un problema no investigado con anterioridad y al mismo tiempo describir algunas de sus características fundamentales, el proceso utilizado fue la distribución de los puntajes o frecuencias obtenidas en la medición de la variable a estudiar y su posterior presentación en una tabla indicando la categoría, frecuencia y porcentaje correspondiente a cada ítem desarrollado en el cuestionario.

Así mismo cabe destacar que se ilustraron estos resultados a través de histogramas y gráficas circulares para propiciar una comprensión más rápida y menos densa a la vista del observador.

Tal y como fue tratado en el apartado correspondiente a la estrategia metodològica, a continuación se presenta una matriz con las opiniones de los 21 miembros entrevistados pertenecientes a las ETT de estudio y posteriormente se describen las características específicas de cada ETT citada, según las dimensiones e indicadores de la investigación:



DIMENSIÓN	INDICADORES	PREGUNTA	CÓDIGO	CATEGORÍAS	FRECUENCIA	%
ESTRATEGIA	MISIÓN	1	1	Misión planteada formalmente	21	100 %
			2	Misión no planteada formalmente	0	0%
		2	1	Amplitud del negocio	2	7%
			2	Oportunidad de mercado	15	56%
	ä		3	Experiencia en servicios de asesoría	10	37%
		3	1	La misión no refleja el comportamiento del mercado	18	86%
	virtugav.		2	Adaptarse a las necesidades económicas, políticas y sociales del país	3	14%
		4	1	Mejor servicio a las empresas clientes y a los trabajadores temporales	5	23%
		\ .	2	Costos competitivos	3	14%
		1	3	La misión no considera la competencia	14	63%
		5	1	Prestando un servicio integral de acuerdo a sus necesidades	15	53%



=		2	Fuente de Ingreso	3	11%
		3	Recurso Humano con mayor valor agregado	3	11%
		4	Contribuir a mejorar la calidad de vida del personal	3	11%
-		5	Desarrollo de RRHH	4	14%
	6	1	Misión divulgada a los miembros	13	62%
		2	Misión no divulgada a los miembros	8	38%
VISIÓN	7	1	Visión planteada formalmente	21	100
	7.7	2	Visión no planteada formalmente	0	0%
	8	1	Consolidarse como la 1° ETT del país	15	50%
	1	2	Expansión hacia nuevos mercados	3	10%
		3	Lider mundial en el área	3	10%



DBJETIVOS	19	4	Ofrecer las mejores oportunidades de empleo	3	10%
		5	Incremento en la cartera de clientes y en el número de trabajadores	6	20%
es	9	1	Viable	11	41%
		2	Bien orientados	2	7%
		3	Inviable	8	30%
×		4	Ambiciosa	6	22%
	10	1	Recursos Humanos	10	35%
	~ /	2	Recursos Tecnológicos	10	35%
		3	Insuficiencia de recursos	8	30%
	11	1	a los miempros	17	81%
		2	Visión no divulgada a los miembros	4	19%



 Talana (1997)	,		·		
OBJETIVOS	12	1	Objetivos planteados formalmente	18	86%
£.		2	Objetivos no planteados formalmente	3	14%
	13	1	Ampliar cartera de clientes	16	24%
		2	Expansión internacional a través de alianzas	1	2%
		3	Expansión nacional	6	9%
		4	Brindar un servicio de calidad para clientes y trabajadores	8	13%
		5	Satisfacción de las necesidades de los clientes	5	8%
-	* 1	6	Mejorar los procesos	3	5%
		7	Mayor porcentaje en la cobertura de pedidos	1	2%
		8	Aumento de plantilla fija y de trabajadores temporales	11	17%
	16	9	Incremento de usuarios registrados en la base de datos propia	3	5%



		10	clientes actuales	6	9%
	15	11	Aumento en los beneficios económicos	4	6%
		7	Porta JK Wei w		
	14	1	Nuevos clientes	12	27%
		2	Incremento en plantilla de trabajadores	13	7%
		3	Expansión nacional	5	11%
			Supraire		24%
		4	Calidad en el servicio	5	11%
			Transition to		7%
		5	Disminución del índice de rotación	1	2%
			gastoy		454
	~ 4	6	Reconocimiento comercial	2	5%
			adlestramiento		11%
		7	Mayor reconocimiento y prestigio	3	7%
		8	Aumento en la facturación	13	30%
	15	1	Objetivos divulgados a los miembros	19	90%



9			2	Objetivos no divulgados a los miembros	2	10%
	PLANES Y POLÍTICAS	16	1	Mercadeo de la ETT	15	25%
			2	Portal de Internet propio	2	4%
			3	Sistema propio para el proceso de Nómina	1	2%
			4	Elaboración de manual de normas y procedimientos	2	4%
			5	Mayores visitas a clientes	14	24%
			6	Aperturta de filiales en el interior del país	4	7%
			7	Reducción de los gastos administrativos	2	4%
		-40	8	Planes de adiestramiento para los miembros de la	6	11%
			2	organización Contactos con empresas para		001
		li .	9	establecer posibles alianzas estratégicas	5	9%
			10	Planificación estrtégica anual donde se establecen los objetivos a cumplir	3	5%



DEPARTAMENTA -	24	11	Restructuración Organizacional	3	5%
	17	1	Discusión de los planes y políticas con los miembros	0	0%
	=	2	No discusión de los planes y políticas con miembros	21	100 %
	18	1	Viabilidad	21 15	48%
	24	2	Deben orientarse a la realidad del mercado	5	16%
		3	Orientados a la estandarización de los procesos	7	23%
	u ti	4	Deben considerar la opinión de los miembros de la org. en su formulación	.4 .7	13%
	19	1	Planes y políticas divulgados a los miembros	15	71%
		2	Planes y políticas no divulgados a los miembros	6	29%
	20	1	Agresividad en el mercado	21	91%
		2	Disposición al cambio	2	9%



ESTRUCTURA	DEPARTAMENTA - LIZACIÓN	21	1	Jerárquica	16	76%
			2	Matricial	0	0%
			3	Mixta	5	24%
		22	1	Alta Gerencia	31	26%
			2	Gerencia Media	6	7%
			3	Supervisor	6	7%
			4	Profesional	21	26%
			5	Técnico	6	7%
			6	Apoyo	21	26%
		23	1	Unidades de negocio	20	95%
			2	No están agrupados	1	5%
		24	1	Ambiente físico en común para la unidades	14	67%
			2	Ambiente físico no en común para la unidades	7	33%
		25	1	Mayor comunicación	8	26%
			2	Mayor eficacia y rapidez en los procesos	7	23%
		4	3	Menor rapidez en los procesos	9	29%
			4	Menor fluidez en la comunicación	6	19%
	1		5	Compartir objetivos comunes	1	3%
		26	1	Presidente	3	1%
			2	Director o Gerente General	21	10%
			3	Gerente de Operaciones	6	2%
		1 ,	4	Gerente de Merc. y Ventas	15	6%



		5	Gerente de RRHH	18	7%
	27	6	Gerente de Administración y Finanzas	9	4%
	28	7	Consultor Jurídico	15	6%
		8	Contador	9	4%
		9	Director Comercial de Grandes Cuentas	3	1%
		10	Director de Consumo Masivo	3	1%
		11	Coordinador Selección	3	1%
		12	Coordinador Gestión	3	1%
197		13	Coordinador de Adiestramiento	6	2%
	29	14	Coordinador de Sistemas	6	2%
		15	Coordinador de Servicios Temporales	3	1%
		16	Controler	6	2%
		17	Jefe de Crédito y Cobranzas	6	2%
		18	Jefe de Servicios Generales	6	2%
		19	Consultores Integrales o Ejecutivos de RRHH	21	10%
		20	Asistentes	15	6%
		21	Analistas	9	4%
		22	Auxiliares	6	2%
NIVEL DE		23	Tesorero	6	2%
AUTONOMIA		24	Pasante según área	12	5%



			25	Mensajeros	15	6%
			26	Recepcionista	21	10%
		27	1	Por funciones o tareas	21	100 %
		28	1	Presidente	3	5%
		h2	2	Director o Gerente General	21	31%
			3	Consultor Integral p Ejecutivo de RRHH	9	14%
DISTERACE	PLATIFORNIA	19	4	Asistente Administración	2	3%
			5	Gerente de Mercadeo y Ventas	9	149
			6	Gerente de RRHH	18	289
			7	Director Financiero	3	5%
		29	1	Roles definidos	15	429
			2	Recurso Humano calificado y suficiente	2	6%
	grants and v	=	3	Estructural actual inadecuada	1	3%
	-		4	Se involucra a todo el personal como un equipo de trabajo	2	6%
			5	Permite emplementar las estrategias de	2	69
-				acción		
			6	Claras líneas de mando	10	289
			7	Decemble	3	9%
	NIVEL DE AUTONOMIÍA	30	1	50% de	18	75



			2	60% de autonomía en los cargos	6	25%
		31	1	Presidente	3	14%
			2	Director General	18	86%
	SOPURTS TECNICO	32	1	Autonomía completa	2	10%
			2	Autonomía relativa	19	90%
SISTEMAS	PLATAFORMA TECNOLÓGICA	33	1	Equipos conectados a través de red interna	15	24%
			2	Protocolos de seguridad	21	33%
	LIDERAZGO	40	3	Utilización de base de datos para almacenar la información	21	33%
			4	Respaldo de la información	6	10%
		34	1	30%	6	22%
			2	50%	9	34%
		6 at	3	90%	6	22%
	SOFTWARES Y HARDWARES	35	1	Bolsa de trabajo	21	32%
		N 1 42	2	Nómina: (SAINT, ADAM, Mix Net)	15	24%
	0		3	SAINT Administrativo, excel	18	29%
		43	4	PEOPLE SOFT	3	5%
			5	Programas propios	6	10%
		36	1	Equipo necesario para los proc.	18	86%
			2	No se dispone del equipo necesario para los procesos	3	14%
	TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN	37	1	Fax	18	22%



X.			2	Internet	21	26%
1			3	Intranet	6	7%
			4	Correspondencia	21	26%
			5	Valija	15	19%
	SOPORTE TÉCNICO	38	1	Departamento propio de soporte técnico	9	43%
			2	Asesoría externa en el soporte técnico	12	57%
		39	1	Virus	21	64%
		11	2	Desconfiguración de equipos	12	36%
ESTILO	LIDERAZGO	40	1	Requiere liderazgo para alcanzar sus objetivos	21	100 %
			2	No requiere liderazgo para alcanzar sus objetivos	0	0%
		41	1	Presencia de liderazgo en la organización	18	86%
			2	Ausencia de liderazgo en la organización	3	14%
		42	1	Liderazgo formal	19	90%
	4		2	Liderazgo informal	2	10%
		43	1	Liderazgo formal	16	76%
			2	Liderazgo informal	5	24%
		44	1	Estructura pequeña	12	28%
	0		2	Evitar conflictos	6	13%
			3	Mejorar efectividad en los procesos	1	2%



		4	Fomentar la identificación líder - trabajador	1	2%
	46	5	Mejorar la comunicación	5	11%
		6	Mayor autonomía	1	2%
		7	Naturaleza del cargo que desempeña	10	22%
_		8	Estructura	6	13%
	47	1	compleja		37%
		9	Capacidad de adpatarse a diferentes situaciones	3	7%
	45	1	Carismático	8	13%
		2	Delega respon- sabilidades	1	2%
Upletive v	43	3	Establece metas	4	7%
ROCZDIMIENTOR		4	Fomenta la creatividad	1	2%
		5	Orientado a la calidad en el servicio prestado	1	2%
			Capacidad de	6	10%
		6	observación y análisis	15	10%
		7	Orientado a resultados	13	21%
		8	Proactividad	5	8%
		9	Capacidad de organización y planificación	6	10%
	50		estrtégica		43%
		10	Capacidad de persuación	3	5%
	-		Experticia y		
	51	11	indented	3	5%
	.8	12	Valora la opinión del equipo de trabajo	2	3%



		52	13	Orientación al trabajo en equipo	7	12%
		46	1	Necesidad de desarrollar capacidad de liderazgo	21	100 %
		53	2	No Necesidad de desarrollar capacidad de liderazgo	0	0%
		47	1	Coaching	11	37%
			2	Cursos de Adiestramiento	15	50%
			3	Prácticas situacionales (assessment center)	4	13%
PERSONAL	NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	48	1	Manuales de normas y procedimientos: actuales y/o en proceso	18	86%
			2	No posee manuales de normas y procedimientos	3	14%
		49	1	Manual general de normas y procedimientos	15	62%
	DENERALES	V \ 50	2	Manuales de normas y procedimientos específicos por área funcional	9	38%
		50	1	Certificación de calidad: actuales y/o en proceso	9	43%
			2	No posee certificación de calidad	12	57%
		51	1	Discusión de las normas y procedimientos con los miembros	3	14%
	PERF LE	1 27	2	Sin participación de los miembros	18	86%



		52	1	Lenguaje común para todos los miembros de la organización	9	33%
н			2	Formalización en los procesos	18	67%
		53	5 1	Los miembros de la organización conocen las normas y procedimientos	16	76%
			2	Los miembros de la organización no conocen las normas y procedimientos	5	24%
		54	1	Reuniones	12	36%
			2	Ejemplar para cada miembro	21	64%
PERSONAL	N° DE MIEMBROS	55	1	8 miembros	3	14%
PERSONAL			2	21 miembros	3	14%
			3	23 miembros	3	14%
			4	27 miembros	3	14%
		100	5	50 miembros	3	14%
			6	110 miembros	3	14%
HABILIDADES	COMPETITIVAS	153	7	120 miembros	3	14%
	CARACTERÍSITCAS GENERALES	56	1	Femenino	21	32%
			2	Entre 21 - 30 años	15	24%
	72		3	Entre 31 - 40 años	6	10%
			4	Menos de 1 año	15	24%
		19	5	1 año y fracción - 2 años	5	8%
			6	2 años y fracción - 3 años	1 9	2%
	PERFIL DE COMPETENCIAS	57	1	Proactividad	16	20%



			2	Trabajo en equipo	11	14%
			3	Liderazgo	1	1%
			4	Toma de decisiones	1	1%
			5	Creatividad e innovación	2	3%
			6	Orientación a la calidad en el servicio	12	15%
			7	Trabajo bajo presión	19	24%
			8	Capacidad de desarrollar estrategias comerciales	3	4%
			9	Orientación al cumplimiento de	6	8%
#1			14	objetivos predefinidos	3	15%
a			10	Disponibilidad para adaptarse a cambios	3	4%
		5	11	Orientación a la atención del público	5	6%
HABILIDADES	VENTAJAS COMPETITIVAS	58	1	Proactividad	1	2%
		100	2	Innovación	1	2%
			3	Base de datos propia	6	10%
			4	Rapidez de respuesta y	2	4%
			- 4	efectividad en los resultados	2	
	-	- 10	5	Cumplimiento de	1	2%
			5	normativa legal	1	270
		In 10	6	Atención personalizada a cliente y trabajadores	9	15%



		1		Calidad en el		
			7	servicio	7	11%
			8	Trabajo en equipo	2	4%
			9	Solvencia financiera	1	2%
	±		10	Prestigio y solidez internacional	6	11%
	DEBILIDADES	61	11	Alianzas estratégicas	6	11%
			12	Experticia por parte de la Alta Gerencia en la prestación del servicio	3	5%
				Cotización en		694
			13	mercado de	6	11%
				valores		24%
			14	Tecnología de punta	3	5%
				Búsqueda de		4%
			15	perfiles de profesionales y	3	5%
				técnicos especializados		2%
S. I		59	1	Cumplimiento de requerimientos de clientes	5	19%
		4	2	Mantener la cartera de clientes	4	5%
			3	Capacidad para cumplir obligaciones laborales	1	4%
			4	Conocimientos actualizados de las necesidades del mercado	3	12%
	OPORTUNIDADES	62	5	Costos competitivos	13	50%
				Mayor captación		2%
		60	1	de clientes debido al target	4	15%
				de las búsquedas		



			2	estratégicas	1	2%
	OPORTUNIDADES	62	1	Innovación Alianzas	2	4%
			11	Falta de cohesión grupal	12	24%
			10	Estrategias de mercadeo	2	4%
	1		9	Alto índice de rotación	3	6%
			8	los procesos de gestión	3	6%
				trabajo Poca eficacia en		10%
			7	Excesiva especialización en los puestos de	6	12%
			6	Ausencia de liderazgo	1	2%
0			5	Ausencia de formalidad en los procesos	2	4%
			4	Toma de decisiones centralizada	13	24%
	I was twice 24.6	63		de sistemas		
			3	Automatización	3	6%
			2	Reconocimiento a nivel nacional	3	6%
	DEBILIDADES	61	1	Planificación, organización y definición de procesos	3	6%
			5	Recurso Humano	12	44%
			4	Tecnología de punta	3	11%
			3	Area comercial	5	19%
			2	Mayor presencia en el interior del país	3	11%



	AMERAZAS	64	3	Crisis económica del país que favorece la contratación de personal temp.	15	33%
			5	Costos competitivos	13	29%
			6	Expansión nacional	3	7%
			7	Alto índice de desempleo	3	7%
			8	Debilidad de la competencia en la calidad del servicio	3	7%
-			9	Amplitud de mercado	3	7%
	FORTALEZAS	63	1	RRHH joven	15	30%
VALORES		66	2	Estructura pequeña	4	8%
STATE OF STREET			3	Comunicación fluída	3	6%
			4	Visión crítica ante procesos de cambio	3	6%
		-6	5	Tecnología de punta	5	10%
			6	Presencia a nivel nacional e internacional	5	10%
			7	Experticia en el área	3	6%
			8	Capacidad de respuesta rápida y acertiva	5	10%
		-	9	Alianzas estratégicas	3	6%
			10	Calidad en el servicio	2	4%
			11	Target de los clientes y perfiles solicitados	2	4%



	AMENAZAS	64	1	Desorganización	3	6%
			2	Competencia en el mercado	18	39%
			3	Salarios poco campetitivos para el personal interno	14	30%
		51	4	Comunicación para la toma de decisiones	1	2%
			5	Alto índice de rotación	3	6%
		šP.	6	Situación actual del país (inestabilidad general)	7	15%
			7	Altos costos	1	2%
VALORES COMPARTIDOS	VALORES COMPARTIDOS	65	1	Valores planteados formalmente	7	33%
			2	Valores no planteados formalmente	14	67%
(Eestce	Ebil Tial Si	66	1	Honestidad	13	15%
	T.		2	Innovación	5	6%
			3	Calidad / Excelencia	15	18%
	12 III I LEITIN	7.7	4	Trabajo en equipo	15	17%
			5	Lealtad y Compromiso	10	11%
	Lord Turbing		6	Orientación a resultados	1	1%
			7	Oportunidad de crecimiento profesional	1	1%
		1	8	Eficiencia en los procesos	3	3%
		- 1	9	Rapidez en los resultados	4	4%
			10	Vocación de servicio	6	7%



			11	Recurso Humano	3	3%
		74	12	Conocimientos actualizados	3	3%
			13	Respeto	2	2%
			14	Responsabilidad	8	9%
		67	1	Valores divulgados a los miembros	20	95%
			2	Valores no divulgados a los miembros	1	5%
	= *	68	1	Compatibilidad entre valores organizacionales y personales	18	86%
			2	Incompatibilidad entre valores organizacionales y personales	3	14%
		69	1	Entrevistas a profundidad	21	66%
			2	Baterías de pruebas	11	34%
ASPECTOS LEGALES	ESTATUS LEGAL	70	_ 1	Intermediaria	2	10%
			2	Contratista	16	76%
			3	Ambas	3	14%
	TIPO DE ASESORÍA	71	1	Departamento Interno	12	57%
			2	Asesoría externa	9	43%
	RECLAMOS ADMINISTRATIVOS	72	1	Reclamos administrativos y/o legales de los trabajadores	21	100
		3 h	2	Sin reclamos administrativos y/o legales de los trabajadores	0	0%
-		73	1	Cálculos en las liquidaciones	21	64%
			2	Estabilidad laboral	6	18%



L ESTRATE SIA	3	Beneficios ETT vs. Empresa beneficiaria	6	18%
MISIÓN La organización tiene, 374	nisión 1	Recálculo de la liquidación	21	64%
rigen el proposito (undamen al de am cuerimientos de empresas de diversos recedo les decir el antomo político, e			6	18%
sonaldera la sua clientes extenios, específicos de la divulgar a si todos los miembros de la		Explicación sobre las condiciones de contratación y beneficios.	6	18%

OBJETIVOS 19-a no late dunchino le ultrinde tra de a como de el manda de a como de el manda de al mand

THE PLANES IT Publication Selfan projections of data communication and medio der mercegas de entre servicita. Alta des indes la commune en avuigados) con todos los miambros, ne la lor januari in la la explicación en su considerados diables, en están bior qui eliberas ha da lor que bosca la organización en su visión, missor y objetivos:

1.5 RASGOS ESTRATÉGICOS. Agresividad en la captación de clientes debido a la fuerte competencia que existe en el mercado por la presencia de varias empresas dedicadas a la misma actividad económica.

#### ESTRUCTURA:

DEPARTIMENTALIZACIÓN. La organización poses una estructura de tipormida (jerárquica y mathe illi conformeda por line inivales. Alta Gerencia, Profesional a 19 de así mismo esta nacional por un dades de respondir sua ourgos se encuentran en que los según las funciones que desempeñan libirham unidades comparten un altra común facilidades comparten un altra conforme de los común los cualconlleva el una mejor común pare en y a una mayor eficación por en en los procesos. La organización dispone del Roches, hibrago suficiente pero común dos los objetivos y metas trazados. Difectos (senés a Conformes Integrales de la Hill Asistente Administrativo y Recursionesia, considerados como cargos elempos senedos a la naturaleza de las operaciones della crosa Visuaño, os tras mineros senedos.



### ETT Nº 1:

### 1. ESTRATEGIA

- 1.1 MISIÓN: La organización tiene su misión formalmente planteada, teniendo como origen el propósito fundamental de ampliar el alcance del negocio para cubrir los requerimientos de empresas de diversos sectores. No refleja el comportamiento del mercado, es decir el entorno político, económico, competencia, etc.; en cambio si considera a sus clientes externos, específicamente las necesidades que ellos presentan. No es divulgada a todos los miembros de la organización.
- 1.2 VISIÓN: La visión de la organización se encuentra formalmente planteada y está orientada a la expansión hacia diversos mercados y a convertirse en la primera empresa de su tipo en el país. Para sus miembros, dichos enunciados están bien orientados y son viables, pues se cuenta con los recursos necesarios para alcanzarlos (tecnológicos, humanos, etc.). Estos enunciados son divulgados a todos los niveles de la organización.
- 1.3 OBJETIVOS: Pese a no estar formalmente planteados, se señalan los siguientes: Ampliación de cartera de clientes, Expansión nacional e internacional, Mejora de procesos y satisfacción del cliente. Cabe señalar que no existe una homogenización en este sentido, por lo que se pudiese inferir falta de claridad y conocimiento de este aspecto para todos los miembros de la organización. Con respecto a las metas que se propone alcanzar la organización y que se divulgan a todos sus miembros, se pueden concretar en: Captación de nuevos clientes, Disminución del índice de rotación y Mejoras en la calidad del servicio prestado.
- 1.4 PLANES Y POLÍTICAS: Están orientados, a dar a conocer la a organización por medio del mercadeo de sus servicios; no son discutidos (aunque sí divulgados) con todos los miembros de la organización sino exclusivamente a nivel de Junta Directiva; son considerados viables y están bien orientados hacia lo que busca la organización en su visión, misión y objetivos.
- 1.5 RASGOS ESTRATÉGICOS: Agresividad en la captación de clientes debido a la fuerte competencia que existe en el mercado por la presencia de varias empresas dedicadas a la misma actividad económica.

### 2. ESTRUCTURA:

2.1 DEPARTAMENTALIZACIÓN: La organización posee una estructura de tipo mixta (jerárquica y matricial) conformada por tres niveles: Alta Gerencia, Profesional y Apoyo; así mismo está dividida por unidades de negocio y sus cargos se encuentran agrupados según las funciones que desempeñan. Dichas unidades comparten un espacio físico común, lo cual conlleva a una mejor comunicación y a una mayor eficacia y rapidez en los procesos. La organización dispone del Recurso Humano suficiente para cumplir con los objetivos y metas trazadas: Director General, Consultores Integrales de RRHH, Asistente Administrativo y Recepcionista, considerándose como cargos claves debido a la naturaleza de las operaciones de la organización, los tres primeros señalados.



Con respecto a las relaciones entre los cargos, los miembros señalan que son codependientes, por lo cual se denota la importancia del trabajo en equipo, para lograr los resultados deseados. Para sus miembros, la estructura con que cuenta actualmente la organización le permite alcanzar los objetivos planteados, pues otorga una clara definición de roles y responsabilidades en cada cargo.

2.2 NIVEL DE AUTONOMÍA: Los cargos medios de la organización, (Consultores Integrales y Asistente Administrativo), tienen un nivel de autonomía relativa para tomar decisiones inherentes al desarrollo de sus procesos (50%). La toma de decisiones se encuentra centralizada y recae únicamente sobre la figura del Director General.

### 3. SISTEMAS:

- 3.1 PLATAFORMA TECNOLÓGICA: Dentro de esta organización, la tecnología utilizada en la esencia del negocio descansa sobre las bases de datos, herramienta a través de la cual se almacena la información importante de los trabajadores y potenciales candidatos; cabe señalar que la infraestructura comunicacional de sus equipos se basa en la conexión en red; así mismo se debe resaltar la importancia que se le otorgan a los protocolos de seguridad. La organización se apoya sus procesos con un 50% en el uso de avances tecnológicos.
- 3.2 HARDWARES Y SOFTWARES UTILIZADOS: Los sistemas utilizados son enfocados a las siguientes áreas: Reclutamiento de Personal (Base de datos en Internet), Compensación (Sistema de nómina SAINT) y Administración (SAINT Administrativo y Excel), los cuales contribuyen a agilizar cada uno de los servicios por la rapidez que se deriva de su correcto manejo. Además, la organización cuenta con los equipos necesarios para cubrir las exigencias de cada uno de los cargos, ya que los mismos son considerados como herramientas fundamentales de trabajo.
- 3.3 TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN: Este tipo de tecnología para los actuales momentos es bastante sencilla, y se adapta a la organización por ser una estructura pequeña, conformada por un número reducido de miembros. Se destaca entonces el uso de Fax, Internet, Correspondencia y Valija para transmitir la información.
- 3.4 SOPORTE TÉCNICO: No se cuenta con un Departamento específico para brindar soporte técnico a los usuarios sino más bien, con la asesoría de expertos que no conforman la plantilla fija de la organización. Dentro de las fallas más comunes se encuentran, principalmente, los virus, pero dentro de las medidas aplicadas para su control destacan el mantenimiento trimestral de los equipos.

#### 4 FSTILO

4.1 LIDERAZGO: Se considera importante la figura del líder organizacional prevaleciendo en la misma el de tipo formal, lo que contribuye a la disminución de los conflictos y se considera dentro de la organización el más adecuado para su tipo de estructura.



Las características que presenta dicho líder pueden resumirse en: Carisma, Delegación de responsabilidades, Establecimiento de metas, Fomentación de creatividad y Orientación al trabajo en equipo, todo esto debido al carácter dinámico que presentan este tipo de organizaciones. De lo que adolece es de una mayor organización, aspecto fundamental para lograr la eficacia en el servicio de la organización. La organización considera fundamental el desarrollo de la capacidad de liderazgo entre sus miembros, para lo cual prevé actividades prácticas como assessment center y coaching.

4.2 NORMAS Y PROCEDIMIENTOS: Esta organización no posee un manual de normas y procedimientos, pero debido a que están en la búsqueda de la certificación ISO 9002, actualmente se encuentran realizando dicho manual, el cual se está realizando a través de la discusión y participación de cada uno de los integrantes de la empresa. Los miembros de la organización conocen las normas que rigen los procesos dentro de la misma, aunque no estén formalmente planteados. ni se compruebe que dichos procedimientos sean comprendidos a la perfección por los mismos. A través de estos manuales lo que se busca es la formalización en los procesos que se desarrollan y piensan ser difundidos todos los miembros por medio de reuniones explicativas.

#### 5. PERSONAL:

- 5.1 CARACTERISTICAS GENERALES: La empresa está conformada por 8 miembros, en su mayoría pertenecientes al género femenino, cuyas edades oscilan entre los 31 y los 40 años y con un período de antigüedad en la empresa mayor a 1 año pero menor a los 2 años.
- 5.2 PERFIL DE COMPETENCIAS: Como rasgos específicos que debe tener cualquier trabajador de la organización, se destaca: Proactividad, Habilidad para trabajar en equipo y Capacidad de creatividad e innovación. Sin embargo, dependiendo de las actividades específicas que son desarrolladas en cada cargo, se hacen necesarios habilidades puntuales, de esta forma el Consultor Integral debe poseer la Capacidad de trabajar bajo presión, mientras que el Director General se debe caracterizar por Liderar equipos de trabajo, a la vez de Asumir la toma de decisiones con todas las consecuencias que se derivan de ello.

#### 6. HABILIDADES:

6.1 VENTAJAS COMPETITIVAS: Existe diversidad en la asignación de las ventajas competitivas que los diferencian de sus adversarios en el mercado, por lo que se podría concluir que no hay una sola posición con la cual se pueda marcar diferencia con otras empresas que se dediquen a la misma actividad económica. Sin embargo, cabe señalar características como: Base de Datos propia, Rapidez de respuesta y efectividad en los resultados, Atención personalizada a clientes y trabajadores y Trabajo en Equipo, como diferenciantes ofrecidos por la empresa con respecto a las otras ETT presentes en el mercado nacional.



- 6.2 DEBILIDADES: Sin presencia de filiales a nivel nacional, Poco desarrollo de estrategias de mercadeo, Ausencia tecnología de apoyo actualizada y Toma de decisiones centralizada.
- 6.3 OPORTUNIDADES: Crisis económica del país que favorece la contratación de personal con carácter temporal, Costos competitivos y Debilidades de las otras empresas del área debido a fallas en la calidad de servicio.
- 6.4 FORTALEZAS: El grupo de trabajo está conformado por talento joven, Atención personalizada a los clientes, Dimensión de la estructura organizacional, Rapidez de respuesta y Comunicación fluida en todos los niveles de la organización.
- 6.5 AMENAZAS: Presencia de empresas competidoras dedicadas a la misma actividad económica, Inestabilidad en el entorno actual del país, Alto índice de rotación.

# 7. VALORES COMPARTIDOS:

Los valores no se encuentran formalmente definidos, pues más bien son sobrentendidos por los miembros de la organización, considerando como importantes: Honestidad, Trabajo en equipo, Búsqueda de la excelencia en los procesos, Respeto y Rapidez en los procesos orientados a la búsqueda de resultados. Cabe destacar que estos valores son divulgados a todos los miembros de la organización, así como también se le otorga importancia a la compatibilidad entre los valores individuales y los organizacionales, sin embargo en el proceso de selección este aspecto no es abordado exhaustivamente pues sólo se hace una referencia breve a través de las entrevistas de selección.

#### 8. ASPECTOS LEGALES:

- 8.1 ESTATUS LEGAL: La organización se considera como una contratista por la imposición a la que hace referencia el Reglamento de La Ley Orgánica del Trabajo, de no considerarse como una intermediaria.
- 8.2 TIPO DE ASESORÍA: Dentro de su estructura no cuenta con un departamento dedicado a tal fin, por lo que se cuenta con asesoría externa especialista en esta materia.
- 8.3 RECL. ADMINISTRATIVOS Y/O LEGALES: No se han presentado reclamos de mayor trascendencia salvo cálculos errados en las liquidaciones de los trabajadores, solventándose esta situación con el pago correcto que se adeuda por dicho concepto.



# ETT N° 2:

# 1. ESTRATEGIA:

- 1.1 MISIÓN: La misión organizacional se encuentra formalmente planteada y su origen se remonta a la experiencia previa en materia de consultoría (outsorcing) que posee el fundador y actual Gerente General de la empresa. Así mismo no manifiesta en su enunciado el comportamiento actual del mercado, pero si realiza énfasis en cuanto a la diferenciación de esta empresa con respecto al servicio y a las ventajas que ofrece al ser comparada con otras organizaciones dedicadas a la misma actividad económica. Se le otorga gran importancia al cliente externo por ser el generador de ingresos para la compañía y al cual hay que brindar un servicio de óptima calidad, sin considerar en ningún momento al cliente interno, lo que podría conllevar a futuros problemas en el área motivacional y en las relaciones humanas a nivel grupal dentro de la empresa. Cabe destacar también que la organización parece no brindar ninguna importancia a la difusión de su misión, por lo que puede resultar difícil que todos los miembros de la empresa estén alineados y mucho menos identificados con la razón de ser de la misma.
- 1.2 VISIÓN: La visión organizacional se encuentra formalmente planteada y es de dominio para todos: Convertirse en la 1ra empresa de su área para toda Latinoamérica: sin embargo se considerara como una visión inviable y muy ambiciosa, por lo menos para el mediano plazo, ya que no se dispone de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para alcanzarla. Es difundida a todo el personal de la organización, pero no hay una revisión de la misma o no son consideradas las opiniones que puedan tener el staff al respecto de plantear una actualización que le permita a la organización alcanzar una estado futuro más realista.
- 1.3 OBJETIVOS: Se encuentran formalmente definidos y puede resumirse en: Captación de mayor número de clientes que permite la obtención de mayores beneficios para la organización y para sus miembros; son difundidos a todos los niveles de la empresa y por ello todo el personal, orienta sus líneas de acción hacia su consecución. Cabe destacar la existencia de otros objetivos: expansión nacional e incremento en la plantilla interna.
- 1.4 PLANES Y POLÍTICAS: Relación directa entre los objetivos que se propone la organización y la planificación que realiza para la consecución de los mismos; es por ello que se considera como principal medida para la ejecución de los objetivos organizacionales, la búsqueda y fidelización de clientes aunada a la reducción de los gastos administrativos, lo que permitirá un mayor margen de beneficio para toda la empresa. Cabe destacar que aunque los planes y políticas son acordes y corresponden con los objetivos organizacionales, no son discutidos ni divulgados a los miembros de esta empresa, por lo que pudiera perderse en algún momento la efectividad en el logro de los objetivos, pues los encargados de ejecutarlos pueden no sentirse tomados en cuenta y mostrar apatía.



1.5 RASGOS ESTRATÉGICOS: Agresividad en la captación de clientes debido a la fuerte competencia que existe en el mercado por la presencia de varias empresas dedicadas a la misma actividad económica.

# 2. ESTRUCTURA:

- 2.1 DEPARTAMENTALIZACIÓN:: La organización posee una estructura de tipo mixta (jerárquica y matricial) conformada por tres niveles: Alta Gerencia, Profesional y Apoyo; así mismo está dividida por Gerencias según área funcional y posteriormente cada cargo forma parte de una gerencia específica de acuerdo a la naturaleza de las tareas que ejecute. Los diversos cargos comparten un ambiente físico en común, lo cual se traduce en mayor comunicación dentro de todos los miembros (requisitos indispensables pues mantienen una relación de codependencia) y mayor eficacia y rapidez en la ejecución de los diversos procesos inherentes a la naturaleza de los cargos. Se identifican los siguientes cargos: Gerente General, de RRHH, de Mercadeo y Ventas y de Administración y Finanzas, Ejecutivos de RRHH, Contador, Tesorero, Coordinador de Nómina, Supervisor de Operaciones, Asistente a la Gerencia General, Pasante de RRHH y Recepcionista, siendo los tres primeros cargos los identificados como claves para ejecutar las operaciones estratégicas de la organización. La estructura según sus miembros permite mantener estrecha comunicación entre todos, fomenta el compañerismo y consolida el trabajo en equipo.
- 2.2 NIVEL DE AUTONOMÍA: Existe una falta de autonomía en la toma de decisiones inherentes a las actividades realizadas por la mayoría de los cargos, otorgándole esta competencia sólo a un cargo (Gerente General).

Por ello en promedio el nivel de autonomía es relativo (50%) ya que todas las decisiones se encuentran centralizadas, lo que inevitablemente puede llegar a causar atrasos en los procesos e insatisfacción en el personal que labora en esta organización.

#### 3. SISTEMAS:

- 3.1 PLATAFORMA TECNOLÓGICA: La tecnología utilizada en esta organización esta definida a través de bases de datos, pues se destaca como la herramienta que más se adecua a la naturaleza del negocio de esta empresa, pues a través de ella se almacena la información básica de los trabajadores temporales y de los potenciales candidatos. En cuanto a la infraestructura comunicacional de sus equipos se señala que están conectados en red, de esta forma lo que se busca es que cada miembro pueda acceder a la información de una forma rápida y eficiente; así mismo se debe resaltar la importancia que se le otorgan a los protocolos de seguridad. La organización se apoya sus procesos con un 50% en el uso de avances tecnológicos.
- 3.2 HARDWARES Y SOFTWARES UTILIZADOS: Su uso es imprescindible en las áreas medulares que competen a la organización: RRHH (bolsas de trabajo, base de datos propia) y Administración y Finanzas (Nómina: Mix Net, y SAINT Administrativo).



Sin embargo se puede apreciar que pese a los avances en la tecnología actual, esta organización no se destaca por el uso de tecnología de punta, lo cual a la larga puede representar una desventaja competitiva frente a sus rivales en el mercado.

- 3.3 TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN: La tecnología de información empleada frecuentemente en la empresa es el empleo de Correspondencia, Valija, Internet y Fax, tecnología aceptable si consideramos que la organización es relativamente pequeña en cuanto a número de miembros. Sin embargo, si se pretende la expansión nacional e internacional, será necesario prever que esta tecnología no será suficiente por lo que debería considerarse el uso de Intranet, Servidores, etc.
- 3.4 SOPORTE TÉCNICO: Esta organización no cuenta con un departamento propio dedicado a esta área, por lo que recurren a la asesoría externa para solventar las fallas más comunes (desconfiguración y virus en los equipos) a través del mantenimiento y actualización en los equipos.

## 4. ESTILO:

- 4.1 LIDERAZGO: A pesar de considerar importante la existencia de liderazgo dentro de la organización, no hay un liderazgo natural, por lo que se puede inferir la presencia de una figura que ejerce poder sobre los miembros, debido exclusivamente a la naturaleza de su cargo. Para sus miembros el tipo de liderazgo ideal debe surgir de la combinación entre el formal (que ya tienen) y el informal (que buscan) y caracterizarse por: Descentralizar la toma de decisiones (delegar) y Tomar en cuenta la opinión de los miembros de la organización en los diferentes procesos que se lleven a cabo, a fin de mantener armonía en las relaciones del grupo de trabajo y fluidez en la comunicación. Se considera importante desarrollar la capacidad de liderazgo entre los miembros de la organización, a través talleres de adiestramiento enfocados a tal fin.
- 4.2 NORMAS Y PROCEDIMIENTOS: La empresa se encuentra ante la ausencia de estándares a través de los cuales deben desarrollarse los diferentes procesos organizacionales, ya que no posee en la actualidad ni se encuentra realizando ningún tipo de manual en esta área. No hay un conjunto de normas y procedimientos comunes para todos los trabajadores pues, ninguno conoce las que son consideradas por la organización, lo que se presta a la interpretación libre de cada quien. Se menciona mucho la importancia de brindar un servicio de calidad, pero no se toman en cuenta ningunos preceptos existentes para estandarizar los procesos en miras de alcanzar dicha calidad. Para la organización la importancia en la ejecución de este tipo de manuales consiste en estandarizar los procesos de trabajo a fin de que cada miembro de la organización pueda ejecutarlos con mayor rapidez y precisión.

# 5. PERSONAL:

5.1 CARACTERISTICAS GENERALES: La organización cuenta con 8 miembros, predominando el género femenino, el promedio de edad se encuentra ubicado entre 21 a 30 años y la antigüedad de los trabajadores es menor a 1 año. Con respecto a este último punto podemos inferir que el índice de rotación pudiera ser considerable.



5.2 PERFIL DE COMPETENCIAS: Cualquier miembro de la organización debe poseer: Proactividad y dinamismo, Aportar soluciones a tiempo, Orientación al trabajo en equipo y Capacidad para trabajar bajo presión.

#### 6. HABILIDADES:

- organización es el perfil de búsquedas que realiza a sus empresas clientes, pues está orientado a la captación del personal más idóneo perteneciente a los mandos medios y altos organizacionales; aunque cabe destacar que según la información suministrada, esta ventaja no ha sido explotada en un 100% por la organización, debido a la numerosa cantidad de clientes potenciales a los cuales aún no ha sido presentado un plan de mercadeo. También se destacan otras ventajas competitivas como la atención personalizada a clientes y trabajadores, solvencia económica que permite cubrir con los pasivos laborales y base de dato propia que facilita el proceso de reclutamiento y selección; todas estas ventajas representan como mayor beneficio, ofrecer a los clientes costos competitivos con relación al servicio prestado.
- 6.2 DEBILIDADES: La ausencia en la estandarización de los procesos, contribuye a fomentar la informalidad dentro de la organización, que unido a la falta de liderazgo y a la poca cohesión entre los miembros del equipo trabajo, constituye la principal debilidad de la organización.
- 6.3 OPORTUNIDADES: La principal oportunidad es que bajo la figura de flexibilidad laboral, se constituye en una verdadera alternativa ante la crisis económica del país, pues brindan la oportunidad a sus empresas beneficiarias de obtener el personal más calificado sin asumir la figura de patrono laboral con sus correspondientes consecuencias.
- 6.4 FORTALEZAS: El grupo de trabajo está conformado por talento joven, lo que asegura una mayor probabilidad de adaptación rápida a cambios, innovación y rapidez en los procesos, los cuales son objetivos perseguidos por la organización. Así mismo la organización en sí no posee mucho tiempo en el mercado. Otra fortaleza que posee esta empresa es el nicho de mercado tan específico que abarca (cargos de medio y alto rango), para lo cual es necesario contar con un staff altamente calificado y conocedor de los tipos de perfiles que son solicitados en este sentido por empresas clientes, lo cual no siempre resulta sencillo de encontrar.
- 6.5 AMENAZAS: La amenaza más importante que enfrente esta organización es la presencia de varias empresas competidoras dedicadas a la misma actividad económica, por lo cual, debe desarrollar al máximo sus ventajas competitivas al momento de conseguir la negociación con el cliente. Otra amenaza que presenta es que debido a los altos perfiles que son solicitados por los clientes, los costos con respectos a otras empresas del mismo ramo pueden llegar a ser mayores.



# 7. VALORES COMPARTIDOS:

Los valores no se encuentran formalmente definidos, pues más bien son sobrentendidos por los miembros de la organización, considerando como importantes: Honestidad, Calidad en el servicio prestado tanto a clientes como a trabajadores temporales, Trabajo en equipo y rapidez en los procesos orientados a la búsqueda de resultados. Cabe destacar sin embargo que no existe un conjunto de valores únicos para la organización, sino más bien una serie de valores individuales que suelen coincidir entre en el equipo de trabajo. Se otorga gran importancia en conocer los valores organizacionales de las empresas clientes para efectuar un mejor proceso en la selección del personal a laborar en esas instalaciones y para ello se busca que exista una compatibilidad entre los valores individuales y los de la organización beneficiaria, a través de entrevistas en profundidad y aplicación de pruebas orientadas a conocer tendencias y aptitudes, pero este no es el mismo procedimiento para la selección del personal interno: Este proceso se hace sobre la base de aptitudes para alcanzar los objetivos de la organización más no compartir los valores organizacionales.

# 8. ASPECTOS LEGALES:

- 8.1 ESTATUS LEGAL: La organización se considera como una contratista por ser la única que asume el carácter de patrono laboral ante los trabajadores por ella contratados.
- 8.2 TIPO DE ASESORÍA: Posee una Gerencia propia dedicada a esta materia, cuya competencia es velar por el fiel cumplimiento de la normativa laboral.
- 8.3 RECL. ADMINISTRATIVOS Y/O LEGALES: No se han presentado reclamos de mayor tipo salvo cálculos errados en las liquidaciones de los trabajadores, solventándose esta situación al proceder al pago por la cantidad correcta que se adeuda.

# ETT N° 3:

#### 1. ESTRATEGIA:

1.1 MISIÓN: Se encuentra formalmente planteada aunque en los momentos actuales, la organización está atravesando un proceso de reestructuración total. Su origen está vinculado a la oportunidad que brinda el mercado nacional gracias a los procesos de flexilización laboral. No considera el comportamiento que presenta el mercado pero sí a las empresas competidoras del ramo, al presentarse como una alternativa de mejor servicio. De igual forma son considerados sólo los clientes externos dentro de la misión, pues son considerados la razón de ser de la organización. Cabe destacar que la misión es difundida a todos los niveles de la organización a nivel nacional, a través de reuniones semestrales.



- 1.2 VISIÓN: Pese a estar formalmente planteada no es considerada vigente por la organización y por ello en los actuales momentos está siendo replanteada, sin embargo el propósito fundamental reflejado es la ampliación de la cartera de clientes y de trabajadores fijos y temporales. Los mismos son considerados como viables debido a las condiciones actuales que atraviesa el país, pero se presenta una limitante en cuanto a la disposición de recurso humano y tecnológico para lo cual ya se están tomando las disposiciones adecuadas. Los planteamientos enunciados en la visión son discutidos a todo nivel organizacional, haciendo una revisión semestral de los mismos.
- 1.3 OBJETIVOS: Los objetivos que se encontraban formalmente planteados están siendo reestructurados en la actualidad por lo que la organización no ha establecido con claridad todavía sus líneas de acción. Sin embargo, en el proceso de cambio las actividades de mayor importancia que pretende la organización pueden resumirse en mejor la calidad del servicio prestado a las empresas clientes y maximizar el funcionamiento del departamento de RRHH como área medular de la organización, todo ello orientado a la consecución del incremento en trabajadores y clientes, como indicativo del éxito organizacional. Es importante señalar que los objetivos son difundidos a todos los miembros de la empresa con el propósito de involucrar a todo el personal en los fines que persigue la empresa.
- 1.4 PLANES Y POLÍTICAS: El principal plan de acción es la expansión del negocio mediante la captación tanto de nuevos clientes como de candidatos potenciales para la cobertura de pedidos, a través de una fuerte estrategia publicitaria (medios impresos, radio, web site). Dichos planes no son discutidos entre los miembros de la organización sino son impartidos como directrices por la alta gerencia; además el proceso de reestructuración general que se lleva a cabo, es considerado como un plan estratégico para abordar todos los objetivos propuestos, por lo que se considera su viabilidad pues busca adaptarse a las condiciones reales en la que se encuentra inmersa la empresa y porque involucra a todos los miembros al divulgarlo en todos los niveles organizativos.
- 1.5 RASGOS ESTRATÉGICOS: Agresividad en la captación de clientes debido a la fuerte competencia que existe en el mercado por la presencia de varias empresas dedicadas a la misma actividad económica.

#### 2. ESTRUCTURA:

2.1 DEPARTAMENTALIZACIÓN: El tipo de estructura que presenta la organización es Jerárquica pues establece una clara definición de la línea de mando, expresada en tres niveles organizacionales: Alta Gerencia, Gerencia Media, Profesional y de Apoyo. La organización se encuentra estructurada por Gerencias según el área funcional que desempeñan, mientras que los cargos que las integran están agrupados de acuerdo a la naturaleza de sus tareas. Cabe destacar que la empresa cuenta con filiales en el interior del país por lo que toda la organización como tal no comparte un espacio físico en común, lo que conlleva que representa una descentralización según área geográfica de competencia y genera una mayor rapidez de respuesta; no se presentan problemas en el flujo de comunicación en este sentido, pues se cuenta con los avances tecnológicos necesarios para solventar el problema de distancia física entre los miembros.



Se encuentran como cargos existentes: Gerente de Comercialización, Ejecutiva de Comercialización. Jefe de RRHH, Asistente de RRHH, Gerente General, Asesor Jurídico, Recepcionista y Mensajero, identificando los primeros tres como Cargos Claves para el desarrollo de las operaciones. La estructura que se encuentra en proceso se prevé como la más ideal para la organización pues apunta a la consecución organizada de los procesos inherentes al éxito.

2.2 NIVEL DE AUTONOMÍA: No existe autonomía absoluta (50%) en la toma de decisiones por estar centralizado este aspecto en la Junta Directiva de la Organización; sin embargo el Gerente General es el que cuenta con el nivel de autonomía más alto dentro de la organización debido a las tareas que desempeña y al grado de responsabilidad de las mismas. En promedio podemos hablar de una autonomía relativa, dependiendo de la naturaleza del cargo y en la mayoría de los casos, las decisiones son de carácter compartido.

# 3. SISTEMAS:

- 3.1 PLATAFORMA TECNOLÓGICA: La tecnología utilizada en esta organización esta definida a través de bases de datos, pues se destaca como la herramienta que más se adecua a la naturaleza del negocio de esta empresa, pues a través de ella se almacena la información básica de los trabajadores temporales y de los potenciales candidatos; así mismo se resalta la importancia que se le otorgan a los protocolos de seguridad. La organización se apoya sus procesos con un 30% en el uso de avances tecnológicos.
- 3.2 HARDWARES Y SOFTWARES UTILIZADOS: Se dispone de diferentes softwares básicos acordes a cada uno de los procesos específicos que se desarrollan: SAINT, Bolsas de trabajo (propia, privadas y públicas). Sin embargo se destaca la ausencia de programas más avanzados que faciliten las tareas y de equipos suficientes para todo el personal de la organización.
- 3.3 TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN: Se utiliza tecnología de información básica ya que se cuenta con el uso de Internet, Fax, Valijas y Correspondencia; sin embargo está dentro de los planes de la organización ampliar esta tecnología debido a que le resta competitividad en el mercado.
- 3.4 SOPORTE TÉCNICO: La organización cuenta con un departamento interno encargado de brindar este servicio pese a no contar con grandes avances tecnológicos en la automatización de sus procesos. Sin embargo este departamento no piensa ser reestructurado, pues lo que se pretende en un futuro es la adquisición de nuevas tecnologías.

#### 4. ESTILO:

4.1 LIDERAZGO: La organización considera importante la presencia de una figura líder que colabore en la orientación de objetivos y metas a los miembros de la misma; en el caso específico de esta organización el tipo de liderazgo predominante es el formal, pues



está asociado directamente con la naturaleza del cargo que se desempeña, sin embargo se propone como ideal un liderazgo basado no sólo en este aspecto sino que incluya también las características personales propia del líder (liderazgo informal), que se pueda adaptar a diferentes situaciones y se logren conseguir relaciones de trabajo más armónicas. La figura identificada como líder se destaca por su capacidad observadora y analítica, habilidad para dirigir equipos de trabajo orientados a resultados y poder de convicción. La organización valora el desarrollo de líderes potenciales y maximiza esa cualidad a través de cursos de adiestramiento con asesores externos.

4.2 NORMAS Y PROCEDIMIENTOS: En la actualidad se está llevando a cabo el proceso de elaboración de un manual general de normas y procedimientos con el objetivo de estandarizar la forma de realización de los diferentes procesos en cada una de las áreas de la organización, más no está planteada la posibilidad de acceder por los momentos a una certificación de calidad, ni de discutir entre los miembros de la organización el manual que se está elaborando pues sólo se considera importante que conozcan su contenido por lo cual se planea otorgar un ejemplar a cada uno y sesiones informativas una vez que se implemente.

#### 5. PERSONAL:

- 5.1 CARACTERISTICAS GENERALES: La organización está conformada por 50 miembros ubicados a nivel nacional, predominando en el equipo de trabajo el género femenino, con un rango de edad entre los 21 a los 30 años y teniendo un 1 año y 2 años de antigüedad dentro de la organización.
- 5.2 PERFIL DE COMPETENCIAS: Todos los miembros de la organización deben estar caracterizados por: Habilidad para mantener excelentes relaciones interpersonales, Proactividad y Capacidad para trabajar bajo presión.

#### 6. HABILIDADES:

- 6.1 VENTAJAS COMPETITIVAS: La principal ventaja competitiva que posee la organización es la alta calidad en el servicio prestado a clientes y temporales, por costos menores a los ofrecidos por las otras empresas dedicadas a la misma actividad económica. Sin embargo el recurso humano que integra la organización no es visto como una ventaja, ya que se considera como un potencial aún no explotado en su totalidad, por lo que la organización ya tiene previsto diversos cursos de adiestramiento orientados para tal fin.
- 6.2 DEBILIDADES: Toma de decisiones centralizada, Participación exclusiva de la alta gerencia en los procesos organizacionales, Poca cohesión grupal, Ausencia de formalidad en los procesos.
- 6.3 OPORTUNIDADES: Flexibilización en la normativa laboral, Crisis económica actual que favorece la contratación de trabajadores de tipo temporal, Costos competitivos.
- 6.4 FORTALEZAS: Recurso Humano joven y dispuesto a asumir retos, Visión crítica para asumir procesos de cambio, Estructura organizacional pequeña, Comunicación78 fluida.



6.5 AMENAZAS: Presencia de varias empresas competidoras dedicadas a la misma actividad económica, Salarios poco competitivos y acordes a las actividades realizadas que genera malestar y aumento en el índice de rotación.

# 7. VALORES COMPARTIDOS:

Los valores organizacionales no están formalmente definidos, más bien son inferidos por los miembros de la organización. Se destacan los siguientes: Lealtad, Compromiso con la empresa, Eficiencia en la realización de los procesos y Trabajo en equipo. Además cabe destacar que estos valores son difundidos implícitamente en todos los niveles organizacionales y son considerados en el proceso de selección, pues se busca que los valores individuales y los organizacionales coincidan en el máximo posible; para tal fin se realizan entrevistas en profundidad (mínimo 2) y una serie de tests psicológicos y aptitudinales.

# 8. ASPECTOS LEGALES:

- 8.1 ESTATUS LEGAL: La empresa se considera como una contratista pues según lo dispuesto expresamente en el Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo, no existe la condición de Intermediaria en sus funciones.
- 8.2 TIPO DE ASESORÍA: La organización prevé dentro de su estructura un departamento dedicado a brindar todos los servicios de consultoría legal inherentes a las operaciones realizadas.
- 8.3 RECL. ADMINISTRATIVOS Y/O LEGALES: Las reclamos que ha tenido la organización no han sido trascendentales pues sólo se han debido a cálculos errados en el monto de las liquidaciones del personal egresado, las cuales se han solventado procediendo al nuevo cálculo y posterior pago de la cifra correspondiente. Otro tipo de reclamación suele estar vinculada a la confusión por parte del trabajador temporal en cuanto a los beneficios que ofrece la ETT en sí y que en muchos casos, son diferentes a los ofrecidos por las empresas beneficiarias a su plantilla fija; sin embargo la solución presentada ha sido explicar nuevamente (como se realiza en el momento de la correspondiente) el contrato de trabajo y las condiciones y beneficios que se derivan de él.

# ETT Nº 4:

#### ESTRATEGIA:

1.1 MISIÓN: Se encuentra formalmente planteada y su origen está vinculado a la oportunidad que brinda el mercado nacional apoyada por experiencia internacional en el área. No considera el comportamiento que presenta el mercado, pero si a los clientes externos al querer brindarles el personal más idóneo y a los clientes internos al



preocuparse por su desarrollo humano y profesional. Se destaca la divulgación de la misión a todos los niveles de la organización a nivel nacional, a través de reuniones anuales

- 1.2 VISIÓN: Esta formalmente planteada; el propósito fundamental reflejado es consolidarse como la primera empresa de su tipo en el país, preservar la cartera de clientes. Los mismos son considerados como viables debido a las condiciones actuales que atraviesa el país y además por considerar que cuentan con los recursos necesarios para alcanzar sus objetivos, en este sentido cabe señalar que el principal recurso con el que cuentan como organización, es el prestigio a nivel internacional debido a la infinidad de filiales que poseen en diversos países. Los planteamientos enunciados en la visión son discutidos a todo nivel organizacional, haciendo una revisión anual de los mismos.
- 1.3 OBJETIVOS: Los objetivos se encuentran formalmente planteados siendo estos: captar nuevos clientes a través de estrategias de mercadeo, mantener clientes a través de visitas de fidelización y aumentar el número de trabajadores temporales. Es importante señalar que los objetivos son constantemente difundidos a todos los miembros de la empresa con el propósito de alinearlos y orientarlos hacia las mismas actividades para, finalmente, alcanzar el éxito dentro de lo que propone la organización.
- 1.4 PLANES Y POLÍTICAS: Su plan de acción está orientado, principalmente, a la captación de nuevos clientes a través de constantes reuniones que permiten dar una visión de los servicios y las ventajas que ofrece la empresa, es decir la estrategia está orientada a un trato personalizado (cara cara) con los clientes potenciales. Así mismo, por considerar que su Recurso Humano es una de las fortalezas que posee como organización, se establecen numerosos planes de adiestramiento orientados a desarrollar sus habilidades y capacidades para su mejor desempeño laboral, de acuerdo al perfil establecido en cada cargo. Esta planificación se considera orientada a los objetivos propuestos en la organización, es realizada por el nivel de alto mando, aunque una vez elaborado, se da a conocer a todos los miembros de la organización.
- 1.5 RASGOS ESTRATÉGICOS: Agresividad en la captación de clientes debido a la fuerte competencia que existe en el mercado por la presencia de varias empresas dedicadas a la misma actividad económica.

#### 2. ESTRUCTURA:

2.1 DEPARTAMENTALIZACIÓN: El tipo de estructura que presenta la organización es Jerárquica, pues establece una clara definición de la línea de mando, expresada en seis niveles organizacionales: Alta Gerencia, Gerencia Media, Supervisor, Profesional, Técnico y de Apoyo. La organización se encuentra estructurada por Direcciones según el área funcional que desempeñan, mientras que los cargos que las integran están agrupados de acuerdo a la naturaleza de sus tareas. Cabe destacar que la empresa cuenta con filiales en el interior y exterior del país por lo que toda la organización como tal no comparte un espacio físico en común, lo que cual conlleva a procesos de comunicación lentos y retardos en cuanto a la realización y consecución de los procesos administrativos, lo cual afecta de forma negativa y directa la eficacia de la organización.



Se encuentran como cargos existentes: Director General, Director de Calidad y RRHH, Director Financiero, Director Asuntos Legales, Director de Consumo Masivo, Director Comercial de Grandes Cuentas, Adjunto Regional de Gestión, Adjunto Regional de Selección, Responsable de Gestión, Responsable de Gestión, Responsable Comercial, Coordinador de Adiestramiento, Coordinador de Sistemas, Controler, Tesorero, Jefe de Dpto. de Crédito y Cobranzas, Jefe de Servicios Generales, Auxiliar Contable, Auxiliar de Crédito y Cobranzas, Asistentes de área, Recepcionistas, Mensajeros; identificando como Cargos Claves para el desarrollo de las operaciones los siguientes: Director General, Director de Calidad y RRHH y Director Financiero. La estructura se considera como la más ideal para la organización, pues los roles y las líneas de mando están claramente establecidas, lo cual redunda en que se lleven a cabo los procesos requeridos como organización.

2.2 NIVEL DE AUTONOMÍA: No existe autonomía absoluta en la toma de decisiones por estar centralizado este aspecto en la Junta Directiva de la Organización; sin embargo, en términos generales, los cargos de la organización cuentan con un 60% de autonomía. En promedio podemos hablar de una autonomía relativa dependiendo de la naturaleza del cargo.

#### 3. SISTEMAS:

- 4.1 PLATAFORMA TECNOLÓGICA: Dentro de esta organización, la tecnología utilizada para el negocio, es decir, la esencia de su negocio descansa sobre las bases de datos, herramienta a través de la cual se almacena la información importante de los trabajadores y potenciales candidatos; cabe señalar que la infraestructura comunicacional de sus equipos se basa en la conexión en red; así mismo se debe resaltar la importancia que se le otorgan a los protocolos de seguridad al momento de acceso a la información interna. En cuanto a los aspectos de disponibilidad se destaca la necesidad de respaldar la información existente. La organización se apoya sus procesos con un 90% en el uso de avances tecnológicos.
- 3.2 HARDWARES Y SOFTWARES UTILIZADOS: Se dispone de diferentes softwares acordes a cada uno de los procesos específicos que se desarrollan: SAINT, Bolsas de trabajo (propia, privadas y públicas), Psicowin y Xpert (pruebas aptitudinales y de preferencias) y Mix Net. Cabe señalar que se cuentan con programas que han sido creados por la propia organización, validados en otras filiales a nivel internacional. Actualmente en Venezuela, dichos programas se encuentran en la fase de implementación. Así mismo se señala que se cuenta con los equipos necesarios para cubrir las exigencias de cada uno de los cargos.
- 3.3 TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN: La tecnología utilizada es avanzada, se cuenta con el uso de Internet, Intranet, Fax, Valijas y Correspondencia; sin embargo a pesar de que poseen toda esta tecnología la comunicación no es efectiva debido al alto grado de burocratización.



3.4 SOPORTE TÉCNICO: La organización cuenta dentro de su estructura con un departamento interno encargado de brindar este servicio, pues se hace necesario debido al alto grado de automatización de los procesos internos.

#### 4. ESTILO:

- LIDERAZGO: La organización considera importante la presencia de la figura de un líder que guíe a todos los miembros de la organización en la consecución de las metas formuladas. Esta organización cuenta con un liderazgo de tipo formal, pues al ser una empresa transnacional la estructura es muy rígida y por lo tanto lo que prevalece son las funciones del cargo que se desempeña y no las características personales del ocupante, en este sentido se considera que este es el tipo de liderazgo que debe prevalecer, pues debido a la dimensión de la estructura que presenta es el más propicio para evitar conflictos. La figura identificada como líder se destaca por su capacidad crítica para analizar situaciones y prever posibles conflictos y organizar estratégicamente los procesos, sin embargo se señala que el aspecto crítico a mejorar es no sólo escuchar las opiniones de los diferentes miembros de la organización, sino también tomarlas en consideración al momento de implementar los diferentes planes y líneas de acción. organización valora el desarrollo de líderes potenciales y maximiza esa cualidad a través de cursos de adiestramiento con asesores externos e internos, incluso cabe destacar que el Director General fue enviado por la casa matriz a este país bajo la figura de Coaching por su desempeño en el área de Mercadeo.
- 4.2 NORMAS Y PROCEDIMIENTOS: Esta organización cuenta con diferentes manuales de Normas y Procedimientos, los cuales se encuentran divididos por áreas funcionales. y están avalados por la certificación de calidad ISO 9002, específicamente en el área de Reclutamiento y Selección, aunque está en miras de alcanzar esta misma certificación en el área de Administración y Finanzas. Así mismo hay que señalar que dichos manuales fueron discutidos con los miembros de la organización al momento de ser elaborados, pero en las posteriores revisiones necesarias para mantener la certificación, sólo participa la Alta Gerencia. La importancia de dichos manuales radica en contribuir a la estandarización de todos los procesos inherentes a la empresa, logrando el establecimiento de un lenguaje común para todos sus miembros. En este sentido cabe señalar que todos los miembros de la organización poseen un ejemplar del mismo, el cual es otorgado durante el proceso de inducción al ingresar en la organización.

#### 5. PERSONAL:

imi is!

- 5.1 CARACTERISTICAS GENERALES: La organización está conformada por 120 miembros ubicados a nivel nacional, predominando en el equipo de trabajo el género femenino, con un rango de edad entre los 21 a los 30 años y teniendo, en general, menos de un 1 año de antigüedad dentro de la organización.
- 5.2 PERFIL DE COMPETENCIAS: Todos los miembros de la organización deben estar caracterizados por: Proactivos, Orientados a resultados, capacidad para el trabajo bajo presión, Orientación al cliente y a la calidad en el servicio.



#### 6. HABILIDADES:

- 6.1 VENTAJAS COMPETITIVAS: Las principales ventajas competitivas que posee la organización son el prestigio de esta a nivel internacional, la dimensión de su estructura, cotización en mercado de valores y los costos competitivos, en este sentido la importancia de estas ventajas radica en mantener una amplia cartera de clientes lo cual conlleva a posibles alianzas estratégicas producto del carácter transnacional de las empresas clientes. Sin embargo, a pesar de los cursos de adiestramiento impartidos a los miembros de la organización, el recurso humano en general no ha podido desarrollar su potencial, lo cual indica que dichos cursos deberían ser evaluados para conocer si realmente están orientados a solventar las carencias que tienen los trabajadores con respecto a los requisitos exigidos por el cargo.
- 6.2 DEBILIDADES: No se considera la participación de los trabajadores que pertenecen a los niveles inferiores en los diferentes procesos que ejecuta la organización, Toma de decisiones centralizada, Poca cohesión grupal, Excesiva especialización.
- 6.3 OPORTUNIDADES: Crisis económica actual que favorece la contratación de trabajadores de tipo temporal, Costos competitivos.
- 6.4 FORTALEZAS: Recurso Humano joven, Visión crítica para asumir procesos de cambio, tecnología de punta, Presencia a nivel internacional y nacional.
- 6.5 AMENAZAS: Presencia de varias empresas competidoras dedicadas a la misma actividad económica, Salarios poco competitivos y acordes a las actividades realizadas, alto índice de rotación de personal.

#### 7. VALORES COMPARTIDOS:

Los valores organizacionales están formalmente definidos, Se destacan los siguientes: Calidad del servicio y atención al cliente, reconocimiento, respeto y valorización; excelencia como forma de vida; trabajo en equipo; honestidad, responsabilidad e integridad. Además cabe destacar que estos valores son difundidos de forma explícita en todos los niveles organizacionales a través de su exposición en carteleras informativas, publicaciones internas y en las diferentes reuniones. La congruencia entre los valores personales y los organizacionales son considerados en el proceso de selección, pues se busca coincidan en el máximo posible; para tal fin son aplicadas diferentes baterías de pruebas (Automatizadas y Manuales).

#### 8. ASPECTOS LEGALES:

8.1 ESTATUS LEGAL: La empresa se considera como una contratista, pues ejerce la función de único patrono laboral de los trabajadores, sin comprometer solidariamente a la empresa cliente en ninguna de las obligaciones contractuales.



- 8.2 TIPO DE ASESORÍA: La organización prevé dentro de su estructura un departamento dedicado a brindar todos los servicios de consultoría legal inherentes a las operaciones realizadas, sin embargo también cuenta con un servicio de asesoría externo para solventar cualquier tipo de reclamos de mayor trascendencia.
- 8.3 RECL. ADMINISTRATIVOS Y/O LEGALES: La organización ha tenido diferentes tipos de reclamos orientadas básicamente a dos aspectos: cálculos errados en el monto de las liquidaciones del personal egresado, las cuales se han solventado procediendo al nuevo cálculo y posterior pago de la cifra correspondiente y juicios de estabilidad laboral donde el trabajador egresado exige su reincorporación a la empresa o el pago de la indemnización correspondiente. Además es común el reclamo por parte de los trabajadores temporales en lo concerniente al pago de los beneficios que ofrece la ETT en sí y que en muchos casos, son diferentes a los ofrecidos por las empresas beneficiarias a su plantilla fija; sin embargo la solución presentada ha sido explicar nuevamente (como se realiza en el momento de la correspondiente) el contrato de trabajo y las condiciones y beneficios que se derivan de él.

# ETT N° 5:

# 1. ESTRATEGIA:

- 1.1 MISIÓN: Se encuentra formalmente planteada y su origen está vinculado a la oportunidad que brinda el mercado nacional apoyada por la experiencia en materia de consultoría de Recursos Humanos, brindando el servicio de outsourcing. No considera el comportamiento que presenta el mercado, pero si a los clientes externos en su deseo de satisfacer las necesidades requeridas por estos en materia de productos y servicios gerenciales de Recursos Humanos. Se destaca la divulgación de la misión a todos los niveles de la organización a nivel nacional, a través de reuniones semestrales.
- 1.2 VISIÓN: Esta formalmente planteada; el propósito fundamental reflejado es establecerse como la primera empresa de su tipo en el país, a través del aporte de soluciones gerenciales asertivas en el área de Recursos Humanos, logrando así mantener y optimizar las operaciones inherentes a la organización. Se considera viable debido a las condiciones actuales que atraviesa el país aunque un poco ambiciosa por existir tanta competitividad en el mercado; se destaca la disposición de recurso humano de alta competencia y tecnología de punta, pues se consideran acordes a los requerimientos del mercado. Los planteamientos enunciados en la visión son discutidos a todo nivel organizacional, haciendo una revisión semestral de los mismos.
- 1.3 OBJETIVOS: Los objetivos se encuentran formalmente planteados siendo estos: Proporcionar un servicio de calidad tanto para clientes como para los trabajadores temporales, Aumentar el número de clientes y trabajadores temporales y conseguir la mayor Rentabilidad del negocio, lo cual se ve reflejado en el continuo crecimiento (incremento en clientes, trabajadores temporales, facturación) y reconocimiento comercial



que posee la empresa en los actuales momentos. Se señala la divulgación de dichos objetivos a todos los miembros de la empresa con el propósito de lograr el trabajo en conjunto, que permita el logro de estas metas.

- 1.4 PLANES Y POLÍTICAS: Su plan de acción está orientado, principalmente, a la captación y fidelización de clientes a través estrategias de mercadeo y ventas. De igual forma, los miembros de la Alta Gerencia realizan una planificación estratégica orientada a los objetivos y metas que se propone la organización durante el año, la cual es revisada trimestralmente para conocer los resultados parciales y elaborar las ajustes que fuesen necesarios por los diversos cambios que puedan presentarse, con lo cual se le otorga a dichos planes un alto grado de viabilidad. No son discutidos con todos los miembros de la organización pues son impartidos exclusivamente por la Alta Gerencia; pero si son divulgados a través de reuniones trimestrales (resultados parciales) y anuales (presentación del Plan estratégico del año correspondiente).
- 1.5 RASGOS ESTRATÉGICOS: Agresividad en la captación de clientes debido a la fuerte competencia que existe en el mercado por la presencia de varias empresas dedicadas a la misma actividad económica.

#### 2. ESTRUCTURA:

- 2.1 DEPARTAMENTALIZACIÓN: El tipo de estructura que presenta la organización es Jerárquica, con una clara definición de la línea de mando, expresada en tres niveles organizacionales: Alta Gerencia, Profesional y de Apoyo. La organización se encuentra estructurada por Gerencias según el área funcional que desempeñan, mientras que los cargos que las integran están agrupados de acuerdo a la naturaleza de sus tareas. La empresa comparte un espacio físico en común (expresan que ya es insuficiente debido al crecimiento que han tenido como organización), aunque tiene diferentes alianzas estratégicas con otras empresas también relacionadas al área Gerencial en Recursos Humanos, que se encuentran en diferentes escenarios físicos. Por ser una organización relativamente pequeña, los procesos de comunicación son fluidos, lo cual conlleva a mayor rapidez en la ejecución de tareas. Los cargos identificados son: Presidente, Director Ejecutivo, Gerente de Administración, Gerente de Operaciones, Gerente de Negocios, Coordinador de Negocios, Consultor, Analista de Recursos Humanos, Pasante en el área de Recursos Humanos, Recepcionista y Mensajeros; considerando como cargos claves el Presidente, Gerente de Operaciones y Gerente de Negocios. La estructura se considera adecuada, pues los roles y las líneas de mando están claramente establecidas, sin dejar lugar a la confusión en la ejecución de las tareas pertinentes a cada cargo.
- 2.2 NIVEL DE AUTONOMÍA: No existe autonomía absoluta en la toma de decisiones, sin embargo debido a la naturaleza de su cargo, el Presidente de la empresa posee el mayor nivel de autonomía aunque se considera parcial debido a que debe seguir los parámetros establecidos por la Junta Directiva de la organización. En promedio podemos hablar de una autonomía relativa (50%) dependiendo de las funciones que competa a cada cargo.



#### 3. SISTEMAS:

- 5.1 PLATAFORMA TECNOLÓGICA: Dentro de esta organización, la tecnología utilizada para el negocio, es decir, la esencia de su negocio descansa sobre las bases de datos, herramienta a través de la cual se almacena la información importante de los trabajadores y potenciales candidatos; cabe señalar que la infraestructura comunicacional de sus equipos se basa en la conexión en red; así mismo se debe resaltar la importancia que se le otorgan a los protocolos de seguridad. La organización se apoya sus procesos con un 50% en el uso de avances tecnológicos.
- 3.2 HARDWARES Y SOFTWARES UTILIZADOS: Se dispone de diferentes softwares básicos acordes a cada uno de los procesos específicos que se desarrollan: R2, Bolsas de trabajo (propia, privadas y públicas), ADAM y PEOPLE SOFT. Así mismo se señala que se cuenta con los equipos necesarios para cubrir las exigencías de cada uno de los cargos.
- 3.3 TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN: La tecnología utilizada frecuentemente en la organización es a través del uso de Internet, Fax, Valijas y Correspondencia; sin embargo como la estructura organizacional se encuentra en crecimiento, se prevé el empleo de tecnologías más avanzadas como por ejemplo Intranet.
- 3.4 SOPORTE TÉCNICO: La organización no posee dentro de su estructura un departamento específico para esta área, por lo que cuenta con una un servicio de asesoría externa especializada en esta materia, para solventar las fallas más comunes que presentan los equipos tales como desconfiguración, virus y pérdida en la conexión entre otras.

#### 4. ESTILO:

- 4.1 LIDERAZGO: La organización considera importante la presencia de la figura de un líder pues es la persona más capacítada para dirigir a los miembros de la organización en el logro de los objetivos propuestos. El tipo de liderazgo que se identifica y que además se considera el más propicio para la organización es el formal, pues es una empresa con una estructura pequeña pero bien definida donde prevalecen las líneas de mando y la naturaleza del cargo que se desempeña, más no las características personales del ocupante, evitando así posibles confusiones en los roles a desempeñar. La figura identificada como líder se destaca por su Poder de convencimiento, Experticia y conocimiento actualizado del entorno, Carisma y Habilidad para mantener la armonía en el ambiente de trabajo. La organización valora el desarrollo de líderes potenciales y maximiza esa cualidad a través de cursos de adiestramiento con asesores externos e internos.
- 4.2 NORMAS Y PROCEDIMIENTOS: Esta organización cuenta con un manual de Normas y Procedimientos dedicado a las áreas de Recursos Humanos y Administración, los cuales ni están avalados ni se pretende por los momentos la adquisición de su



certificación en materia de calidad. Cabe destacar que dichos manuales no fueron objetos de discusión con en los diferentes niveles organizacionales, y por lo tanto, tampoco con los miembros que la integran, ya que la importancia de dichos manuales consiste únicamente en formalizar los diferentes procesos y tareas que implica cada puesto de trabajo. En este sentido cabe señalar que todos los miembros de la organización conocen este manual pues cada uno posee un ejemplar del mismo.

#### PERSONAL:

- 5.1 CARACTERISTICAS GENERALES: La organización está conformada por 30 miembros, predominando en el equipo de trabajo el género femenino, con un rango de edad entre los 21 a los 30 años y teniendo, en general, menos de un 1 año de antigüedad dentro de la organización.
- 5.2 PERFIL DE COMPETENCIAS: Todos los miembros de la organización deben estar caracterizados por: Orientación al logro de objetivos definidos, Capacidad de desarrollar estrategias comerciales, Proactividad, Capacidad para el trabajo bajo presión, Orientación al cliente.

# 6. HABILIDADES:

- 6.1 VENTAJAS COMPETITIVAS: Las principales ventajas competitivas que posee la organización son las alianzas estratégicas que ha realizado con otras empresas líderes en el área de Consultoría Gerencial y la experticia de la Alta Gerencia en el servicio outsourcing de Recursos Humanos. La importancia de estas ventajas radica en la posibilidad de conocer mejor el mercado en el cual quiere competir la organización, para así poder satisfacer efectivamente las necesidades que presente el mismo. Sin embargo, el recurso humano en general no ha podido desarrollar al máximo su potencial, por lo cual se tiene prevista la realización de diferentes cursos de adiestramiento con miras a minimizar en lo posible las carencias que tenga el trabajador y que son exigidas en el desempeño de sus funciones.
- 6.2 DEBILIDADES: Toma de decisiones centralizada, Poca cohesión grupal, Poca eficacia en los procesos de gestión.
- 6.3 OPORTUNIDADES: Crisis económica actual que favorece la contratación de trabajadores de tipo temporal, Costos competitivos.
- 6.4 FORTALEZAS: Recurso Humano joven, Experticia en el área, Capacidad de respuesta rápida y asertiva.
- 6.5 AMENAZAS: Presencia de varias empresas competidoras dedicadas a la misma actividad económica, Salarios poco competitivos y acordes a las actividades realizadas y Situación actual del país (inestabilidad general).



#### 7. VALORES COMPARTIDOS:

Los valores organizacionales no están formalmente definidos, pues son sobrentendidos por los miembros de la empresa; se destacan los siguientes: Integridad, Vocación de servicio, Compromiso con el negocio, Honestidad y Responsabilidad. Estos valores son difundidos de forma implícita durante el desarrollo de las funciones competentes a cada cargo; además se considera la existencia de compatibilidad entre los valores individuales y los organizacionales, por lo que durante el proceso de selección este punto es abordado a través de entrevistas con detenimiento.

#### 8. ASPECTOS LEGALES:

- 8.1 ESTATUS LEGAL: La empresa considera que posee carácter de contratista pues es el patrono único de los trabajadores que pone a disposición de sus empresas beneficiarias, asumiendo todos los compromisos laborales que de esa relación se deriven.
- 8.2 TIPO DE ASESORÍA: La organización cuenta con un servicio de asesoría externa en esta área, dedicado a brindar todos los servicios de consultoría legal vinculados a las operaciones que se realizan.
- 8.3 RECL. ADMINISTRATIVOS Y/O LEGALES: La organización ha tenido reclamos sin mayor trascendencia pues están limitadas sólo a cálculos errados en el monto de las liquidaciones del personal egresado, solventándose esta situación con un nuevo cálculo y posterior pago de la cifra correspondiente.

# ETT Nº 6:

#### 1. ESTRATEGIA:

- 1.1 MISIÓN: Se encuentra formalmente planteada y su origen está vinculado a la oportunidad que brinda el mercado nacional apoyada por experiencia internacional en el área. Considera el comportamiento que presenta el mercado pues busca adaptarse a las necesidades (económicas, políticas y sociales) que presente el entorno. Además no considera a la competencia, pero si muestra interés por los clientes externos e internos: por el primero, en su deseo de disponerles del Recurso Humano con mayor valor agregado y por la prestación de un servicio de alta calidad, y por el segundo, orienta sus esfuerzos en proporcionar niveles de calidad de vida cada vez mayores y mejores oportunidades para el desarrollo personal y profesional. Se destaca la divulgación de la misión a todos los niveles de la organización a nivel nacional, a través de reuniones anuales.
- 1.2 VISIÓN: Esta formalmente planteada y tiene como propósito fundamental convertirse en el mejor proveedor mundial de Recursos Humanos para sus clientes, y ser el centro de las mejores oportunidades de empleo para el mercado laboral.



Es considerada viable debido a las condiciones actuales que atraviesa el país y además por la disposición de los recursos (humanos y tecnológicos) necesarios con los que cuentan; es importante destacar que el principal recurso que disponen como organización, es el prestigio a nivel internacional gracias al éxito comercial de las filiales que poseen en diversos países. Los planteamientos enunciados en la visión son discutidos a todo nivel organizacional, haciendo una revisión anual de los mismos.

- 1.3 OBJETIVOS: Los objetivos se encuentran formalmente planteados siendo estos: captar nuevos clientes a través de estrategias de mercadeo, mantener clientes actuales mediante visitas de fidelización, aumentar el número de trabajadores temporales y de la plantilla interna, incrementar el número de usuarios registrados en la base de datos propia, lo cual se ve reflejado en el incremento de clientes, mayor facturación, apertura de nuevas filiales en el territorio nacional y aumento en la plantilla de trabajadores temporales. Los objetivos son constantemente difundidos a todos los miembros de la empresa pues se considera necesario para buscar juntos el éxito organizacional que beneficie a todos.
- 1.4 PLANES Y POLÍTICAS: Su plan de acción está orientado, principalmente, a la captación de nuevos clientes a través de estrategias de mercadeo (publicidad), contacto directo a través de reuniones con clientes potenciales, apertura de nuevas filiales en el interior del país y alianzas estratégicas; de igual forma por considerar de gran importancia el Recurso Humano disponible, la organización establece dentro de su planificación cursos de adiestramiento periódicos para fortalecer el desarrollo profesional, pues considera como política a seguir, brindar a sus trabajadores la posibilidad de desarrollar planes de carrera. No existe la posibilidad de discutir los planes y las políticas con todos los miembros de la empresa, pues son establecidos desde la casa matriz, sin embargo se consideran viables y orientados a mantener la formalidad en los procesos que se desarrollan dentro de la organización, pues se considera la situación particular del escenario donde se encuentra la empresa (país, estado). Así mismo cabe destacar la divulgación de dichos planes a todos los miembros de la organización a través de encuentros de trabajo de carácter anual.
- 1.5 RASGOS ESTRATÉGICOS: Agresividad en la captación de clientes debido a la fuerte competencia que existe en el mercado por la presencia de varias empresas dedicadas a la misma actividad económica

#### 2. ESTRUCTURA:

2.1 DEPARTAMENTALIZACIÓN: El tipo de estructura que presenta la organización es Jerárquica, pues establece una clara definición de la línea de mando, expresada en seis niveles organizacionales: Alta Gerencia, Gerencia Media, Supervisor, Profesional, Técnico y de Apoyo. Su estructura es a través de Gerencias de acuerdo al área funcional en que se desempeñen, mientras que los cargos están agrupados según la naturaleza de sus tareas que ejecuten. La organización cuenta con filiales en el interior y exterior del país por lo que en su totalidad no comparte un espacio físico, lo que cual conlleva a procesos de comunicación lentos y retardos en cuanto a la realización y consecución de los procesos administrativos, que tratan de minimizarse a través de diferentes procesos de apoyo tecnológico.



Los cargos existentes identificados son: Gerente General, Gerente de RRHH, Gerente de Administración y Finanzas, Gerente de Asuntos Legales, Gerente de Comercialización, Gerente de Operaciones, Coordinador de Adiestramiento, Coordinador de Sistemas, Coordinador de Servicios Temporales, Contador, Tesorero, Jefe de Dpto. de Crédito y Cobranzas, Jefe de Servicios Generales, Representante de Servicios, Auxiliar Contable, Auxiliar de Crédito y Cobranzas, Asistentes de área, Pasante según área, Recepcionistas, Mensajeros; identificando como Cargos Claves para el desarrollo de las operaciones los siguientes: Gerente General, Gerente de RRHH y Gerente de Comercialización. La estructura se considera como la más ideal para la organización, con roles y líneas de mando claramente definidos y establecidos.

2.2 NIVEL DE AUTONOMÍA: No existe autonomía absoluta en la toma de decisiones por estar centralizado este aspecto en la Junta Directiva de la Organización; sin embargo, en términos generales, los cargos de la organización cuentan con un 60% de autonomía. En promedio podemos hablar de una autonomía relativa dependiendo de la naturaleza del cargo.

#### 3. SISTEMAS:

- 3.1 PLATAFORMA TECNOLÓGICA: Dentro de esta organización, la tecnología utilizada para el negocio, es decir, la esencia de su negocio descansa sobre las bases de datos, herramienta a través de la cual se almacena la información importante de los trabajadores y potenciales candidatos; cabe señalar que la infraestructura comunicacional de sus equipos se basa en la conexión en red; así mismo se debe resaltar la importancia que se le otorgan a los protocolos de seguridad al momento de acceso a la información interna. En cuanto a los aspectos de disponibilidad se destaca la necesidad de respaldar la información existente. La organización se apoya sus procesos con un 90% en el uso de avances tecnológicos.
- 3.2 HARDWARES Y SOFTWARES UTILIZADOS: Se dispone de diferentes softwares acordes a cada uno de los procesos específicos que se desarrollan: SAINT, Bolsas de trabajo (propia, privadas y públicas), Skillware (capacitación), Quality Performance (control de calidad en el desempeño). Así mismo se señala la disposición de equipos necesarios para cubrir las exigencias de cada uno de los cargos.
- 3.3 TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN: La tecnología utilizada es avanzada, se cuenta con el uso de Internet, Intranet, Fax, Valijas y Correspondencia; sin embargo debido al alto grado de burocratización, la comunicación no suele ser siempre la más efectiva sobretodo en los procesos que involucren contacto directo entre la sede y las filiales ubicadas en el interior del país.
- 3.4 SOPORTE TÉCNICO: La organización cuenta dentro de su estructura con un departamento interno encargado de brindar este servicio, pues se hace necesario debido al alto grado de automatización de los procesos internos, mantener actualizados los equipos y programas de trabajo para prevenir virus y desconfiguraciones.



# 4. ESTILO:

- 4.1 LIDERAZGO: Se considera importante la presencia de liderazgo, ya que quien asuma ese rol tendrá la responsabilidad de dirigir en cierto sentido, a los miembros de la organización en la búsqueda de los objetivos y metas planteadas. Esta organización cuenta con un liderazgo de tipo formal, ya que al realizar operaciones a nivel internacional, posee una estructura rígida donde se imponen las funciones de los cargos más no las características personales de sus ocupantes; de tal forma se considera este tipo de liderazgo como el más apropiado por la naturaleza de la empresa, pues debido a la dimensión de la estructura que presenta resulta el más propicio para evitar conflictos y mantener mejor los canales de comunicación. La figura identificada como líder se destaca por su carisma, capacidad de establecer planes estratégicos, orientación a resultados y proactividad. La organización valora la formación de nuevos líderes, de allí su preocupación por desarrollar ese potencial a través de cursos de adiestramiento y bajo la figura del coach.
- 4.2 NORMAS Y PROCEDIMIENTOS: Esta organización cuenta con diferentes manuales de Normas y Procedimientos, divididos por áreas funcionales y certificados bajo la norma de calidad ISO 9002, específicamente en el área de Reclutamiento y Selección. Dichos manuales no fueron discutidos con los miembros de la organización pues sólo tuvo participación el nivel gerencial de alto mando. La importancia de dichos manuales consiste en formalizar los diferentes procesos que son llevados a cabo en la empresa, además de lograr fomentar un lenguaje común para todos sus miembros en cuanto a como deben llevarse a cabo las operaciones de la organización. Se destaca que todos los miembros de la organización poseen un ejemplar del mismo de acuerdo al área funcional de la que son parte, a fin de dar a conocer dicho manual.

#### 5. PERSONAL:

- 5.1 CARACTERISTICAS GENERALES: La organización está conformada por 108 miembros ubicados en el ámbito nacional, predominando en el equipo de trabajo el género femenino, con un rango de edad entre los 21 a los 30 años y teniendo, en general, menos de un 1 año de antigüedad dentro de la organización.
- 5.2 PERFIL DE COMPETENCIAS: Todos los miembros de la organización deben estar caracterizados por: Proactivos, Capacidad para trabajar bajo presión, Orientados a la consecución de metas definidas, Vocación a la prestación de servicio y Disponibilidad para adaptarse a cambios.

#### 6. HABILIDADES:

6.1 VENTAJAS COMPETITIVAS: Las principales ventajas competitivas que posee la organización son el prestigio de ésta a nivel internacional, costos competitivos, cotización en el mercado de valores, tecnología de punta, bolsa de trabajo propia y alianzas estratégicas, lo que le permite mantener una amplia cartera de clientes y costos competitivos en el mercado.



Sin embargo, pese a los cursos de adiestramiento impartidos a los miembros de la organización, se considera podría explotarse mucho más el potencial del recurso humano; de igual forma ocurre con la tecnología empleada, pues los avances en este campo son constantes y se manifiesta que nunca existe una tecnología totalmente actualizada.

- 6.2 DEBILIDADES: Toma de decisiones centralizada, Alto índice de rotación de personal, Poca cohesión grupal debido a la dimensión de la estructura organizacional, Excesiva especialización.
- 6.3 OPORTUNIDADES: Crisis económica actual que favorece la contratación de trabajadores de tipo temporal, Costos competitivos, Incremento en el número de usuarios registrados en la base de datos propia debido al actual índice de desempleo.
- 6.4 FORTALEZAS: Recurso Humano joven, Tecnología de punta, Presencia a nivel internacional y nacional, Alianzas Estratégicas.
- 6.4 AMENAZAS: Presencia de varias empresas competidoras dedicadas a la misma actividad económica, Salarios poco competitivos y acordes a las actividades realizadas, Inestabilidad del entorno actual.

#### 7. VALORES COMPARTIDOS:

Los valores organizacionales están formalmente definidos, Se destacan los siguientes: Recurso Humano, Conocimientos, Innovación, Excelencia, Compromiso, Trabajo en equipo y Vocación de servicio. Estos valores son difundidos de forma explícita a todos los miembros de la organización a través de su exposición en carteleras informativas, publicaciones internas y en diferentes reuniones. Se considera importante la compatibilidad entre los valores individuales y los organizacionales, por lo que en el proceso de selección, se evalúa este aspecto a través de diferentes baterías de pruebas (Automatizadas y Manuales) y entrevistas en profundidad.

#### 8. ASPECTOS LEGALES:

- 8.1 ESTATUS LEGAL: La empresa se considera como una contratista, pues ejerce la función de único patrono laboral de los trabajadores, sin comprometer solidariamente a la empresa beneficiaria en algún tipo de obligaciones contractuales.
- 8.2 TIPO DE ASESORÍA: La organización posee dentro de su estructura un departamento dedicado a brindar los servicios de consultoría legal propios de las operaciones que se realizan, sin embargo cuentan además con un servicio de asesoría externo para mantenerse actualizados en materia legal y también para solventar reclamaciones de mayor trascendencia.



8.3 RECL. ADMINISTRATIVOS Y/O LEGALES: La organización ha tenido diferentes tipos de reclamos destacándose: cálculos errados en las liquidaciones del personal egresado, solventándose esta situación al calcular nuevamente el monto pertinente y procediendo a su pago y juicios de estabilidad laboral donde el trabajador egresado exige su reincorporación a la empresa o el pago de la indemnización correspondiente.

# ETT N° 7:

# 1. ESTRATEGIA:

- 1.1 MISIÓN: La misión organizacional se encuentra formalmente planteada y su origen está vinculado con la oportunidad ofrecida por el entorno nacional amparada por los procesos de flexibilización laboral; no manifiesta en su enunciado ni del comportamiento actual del mercado, ni de los competidores que enfrenta en el desempeño de sus operaciones. Se enfatiza el rol que tiene el cliente externo por ser el centro de negocios y la razón de ser fundamental de la empresa, brindándole un servicio de calidad orientado a la satisfacción de sus necesidades. La organización parece no brindar ninguna importancia a la difusión de su misión.
- 1.2 VISIÓN: La visión organizacional se encuentra formalmente planteada: Convertirse en la mejor opción en empresas de su tipo dentro del territorio nacional, sin embargo se considerara como una visión poco viable y muy ambiciosa, pues no se dispone de los recursos humanos y materiales. Cabe señalar que no existe una divulgación de este aspecto a todos los miembros de la organización.
- 1.3 OBJETIVOS: Se encuentran formalmente definidos y pueden resumirse en: Captación de mayor número de clientes y trabajadores temporales, lograr la satisfacción de las necesidades que presentes los clientes externos y expandir sus operaciones a nivel nacional, con lo cual se persigue la obtención de mayores beneficios para la organización y para sus miembros y consolidar el prestigio e imagen de la empresa. Son difundidos a todos los niveles de la empresa afín de orienta las líneas de acción de sus miembros hacia su consecución.
- 1.4 PLANES Y POLÍTICAS: La principal medida para la ejecución de los objetivos organizacionales es la búsqueda de clientes a nivel nacional mediante el uso de estrategias de mercadeo, así como garantizar la calidad del servicio que se presta a través de contactos directos con la cartera de clientes actuales a fin de conocer el grado de satisfacción que presentan y realizar así las medidas correctivas que fuesen pertinentes. Cabe destacar que aunque los planes y políticas son acordes, viables y corresponden con los objetivos organizacionales, no son discutidos ni divulgados a los miembros de esta empresa, sino impuestos como directrices por la alta gerencia.
- 1.5 RASGOS ESTRATÉGICOS: Agresividad en la captación de clientes debido a la fuerte competencia que existe en el mercado por la presencia de varias empresas dedicadas a la misma actividad económica.



# 2. ESTRUCTURA:

- 2.1 DEPARTAMENTALIZACIÓN: La organización posee una estructura de tipo jerárquica conformada por tres niveles: Alta Gerencia, Profesional y Apoyo; así mismo está dividida por Gerencias según área funcional y posteriormente cada cargo forma parte de una gerencia específica de acuerdo a la naturaleza de las tareas que ejecute. Los diversos cargos comparten un ambiente físico en común, lo cual se traduce en mayor eficacia y rapidez en la ejecución de los diversos procesos inherentes a la naturaleza de los cargos. Se identifican los siguientes cargos: Director General, Director de RRHH, Director de Mercadeo y Ventas, Director de Administración y Finanzas, Ejecutivos Integrales de RRHH, Analista de Nómina, Contador, Asistente a la Gerencia General, Asistente Administrativo y Recepcionista, siendo los tres primeros cargos los identificados como claves para ejecutar las operaciones estratégicas de la organización. Debido a la dimensión de la estructura se destaca la fluidez en los procesos de comunicación entre todos los miembros gracias a la definición exacta de roles y líneas de mando.
- 2.2 NIVEL DE AUTONOMÍA: Existe una falta de autonomía en la toma de decisiones inherentes a las actividades realizadas por la mayoría de los cargos (aproximadamente 50%), otorgándole esta competencia sólo a un cargo (Director General). Por ello en promedio el nivel de autonomía es relativo ya que la mayoría de las decisiones se encuentran centralizadas

#### 3. SISTEMAS: de la communicación que de electricación mayor repidez y precisión

- 3.1 PLATAFORMA TECNOLÓGICA: La tecnología utilizada en esta organización esta definida a través de bases de datos, pues se destaca como la herramienta que más se adecua a la naturaleza del negocio de esta empresa, pues a través de ella se almacena la información básica de los trabajadores temporales y de los potenciales candidatos; así mismo se resalta la importancia que se le otorgan a los protocolos de seguridad. La organización se apoya sus procesos con un 30%.
- 3.2 HARDWARES Y SOFTWARES UTILIZADOS: Tecnología básica en las áreas medulares que competen a la organización: RRHH (bolsas de trabajo privadas) y Administración y Finanzas (SAINT Administrativo). Sin embargo la organización cuenta entre sus proyectos mejorar este aspecto pues reconoce que le resta competitividad en el mercado. Así mismo los equipos informáticos que posee aunque son suficientes pues todos los miembros de la organización cuentan con este recurso, se destaca que no son los más actualizados del mercado.
- 3.3 TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN: La tecnología de información empleada es bastante sencilla, destacándose el uso frecuente de: Internet, Correspondencia y Fax, tecnología aceptable si consideramos que la organización es relativamente pequeña en cuanto a número de miembros. Sin embargo, si se pretende la expansión nacional será necesario prever que esta tecnología no será suficiente por lo que debería considerarse el uso de Intranet, Servidores, etc.



3.4 SOPORTE TÉCNICO: Esta organización no cuenta con un departamento propio dedicado a esta área, sin embargo contrata los servicios de un asesor externo para solventar las fallas más comunes (desconfiguración y virus en los equipos) a través del mantenimiento en los equipos.

#### 4. ESTILO:

- 4.1 LIDERAZGO: Se considera importante la existencia de liderazgo dentro de la organización, identificándose en la misma la figura del líder formal, el cual es considerado el tipo de liderazgo que mejor se adapta a la empresa, debido a la dimensión la estructura que posee la misma (pocos cargos). Este líder se caracteriza por: Valora la opinión del equipo de trabajo en los procesos que desarrolla la organización, Orientado a resultados, Capacidad de establecer metas viables, Orientado a fomentar el trabajo en equipo. Se considera importante desarrollar la capacidad de liderazgo entre los miembros de la organización, a través talleres de adiestramiento enfocados a tal fin.
- 4.2 NORMAS Y PROCEDIMIENTOS: La empresa posee un manual general n cuanto a las normas y procedimientos bajo los cuales deban regirse sus operaciones, pero el mismo no cuenta con ningún tipo de certificación en materia de calidad; sin embargo la empresa prevé alcanzar dicha certificación en un futuro pero no al corto plazo. Se destaca la no discusión con los miembros de la organización de dicho manual pues el objeto que busca con él la organización, es estandarizar los procesos de trabajo a fin de que cada miembro de la organización pueda ejecutarlos con mayor rapidez y precisión. Todas las unidades de la empresa cuentan con un ejemplar del manual, el cual además es dado a conocer en el proceso de inducción.

#### 5. PERSONAL:

- 5.1 CARACTERISTICAS GENERALES: La organización cuenta con 18 miembros, predominando el género femenino, el promedio de edad se encuentra ubicado entre 21 a 30 años y la antigüedad de los trabajadores es menor a 1 año.
- 5.2 PERFIL DE COMPETENCIAS: Cualquier miembro de la organización debe poseer: Proactividad y dinamismo, Orientado a la calidad en el servicio, Capacidad para trabajar bajo presión y Habilidad para mantener excelentes relaciones interpersonales.

#### 6. HABILIDADES:

- 6.1 VENTAJAS COMPETITIVAS: La mayor ventaja competitiva que presenta esta organización es la atención personalizada que le brinda a sus clientes externos, pues con ello garantizan la eficacia y excelencia en el servicio prestado; sin embargo se considera que el área comercial no ha sido desarrollada en un 100% por lo que a pesar de contar con una sólida imagen en el mercado, aún no son muy conocidos en el mismo.
- 6.2 DEBILIDADES: Sin presencia de filiales a nivel nacional, Poco desarrollo de estrategias de mercadeo, Ausencia tecnología de apoyo actualizada y Toma de decisiones centralizada.

95



- 6.3 OPORTUNIDADES: Crisis económica del país que favorece la contratación de personal con carácter temporal, Costos competitivos y Debilidades de las otras empresas del área debido a fallas en la calidad de servicio.
- 6.4 FORTALEZAS: El grupo de trabajo está conformado por talento joven, Atención personalizada a los clientes, Dimensión de la estructura organizacional, Rapidez de respuesta y Comunicación fluida en todos los niveles de la organización.
- 6.5 AMENAZAS: Presencia de empresas competidoras dedicadas a la misma actividad económica, Inestabilidad en el entorno actual del país, Alto índice de rotación.

# 7. clie VALORES COMPARTIDOS: de las medesadas les visites

Los valores no se encuentran formalmente definidos, pues más bien son sobrentendidos por los miembros de la organización, considerando como importantes: Honestidad, Trabajo en equipo, Búsqueda de la excelencia en los procesos, Respeto y Rapidez en los procesos orientados a la búsqueda de resultados. Cabe destacar que estos valores son divulgados a todos los miembros de la organización, así como también se le otorga importancia a la compatibilidad entre los valores individuales y los organizacionales, sin embargo en el proceso de selección este aspecto no es abordado exhaustivamente pues sólo se hace una referencia breve a través de las entrevistas de selección.

# 8. ASPECTOS LEGALES:

- 8.1 ESTATUS LEGAL: La organización se considera como una contratista por la imposición a la que hace referencia el Reglamento de La Ley Orgánica del Trabajo, de no considerarse como una intermediaria.
- 8.2 TIPO DE ASESORÍA: Dentro de su estructura no cuenta con un departamento dedicado a tal fin, por lo que se cuenta con asesoría externa especialista en esta materia.
- 8.3 RECL. ADMINISTRATIVOS Y/O LEGALES: No se han presentado reclamos de mayor trascendencia salvo cálculos errados en las liquidaciones de los trabajadores, solventándose esta situación con el pago correcto que se adeuda por dicho concepto.



# ETT EN VENEZUELA:

# 1. ESTRATEGIA:

1.1 MISIÓN: La misión organizacional se encuentra formalmente planteada, teniendo como origen la oportunidad brindada por el mercado nacional a través de los procesos de flexibilización en materia laboral y la experiencia previa en servicios de asesoría gerencial en el área de Recursos Humanos por parte de la Alta Gerencia.

En general no es considerado ni el papel que juega el mercado dentro de su ámbito de acción ni sus competidores, pues dentro de la misión el único aspecto considerado es el cliente externo en función a la atención de las necesidades y expectativas que presente. Así mismo cabe destacar que en líneas generales, se presenta una preocupación por divulgar la misión organizacional a todos los miembros de la organización.

1.2 VISIÓN: La visión organizacional se encuentra formalmente planteada; el principal propósito es consolidarse en el mercado nacional, representar la mejor alternativa dentro de un conjunto de empresas competidoras y ampliar su estructura mediante el incremento en el número de clientes y trabajadores (propios de la organización y temporales).

Sin embargo el carácter de viabilidad de esta visión va a depender directamente de la disponibilidad de recursos humanos, tecnológicos, materiales y financieros con que cuente la organización, por ello es posible encontrar cierta incongruencia, pues para las ETT que tienen más tiempo en el mercado (3 años aproximadamente) alcanzar esta visión es posible ya que está adecuadamente orientada según sus recursos, pero para otras (aparición más reciente en el mercado) está visión resulta más bien ambiciosa e inviable. Se destaca la preocupación por la que todos sus miembros conozcan la visión organizacional, por lo cual se hace énfasis en su divulgación.

1.3 OBJETIVOS: Se encuentran planteados formalmente, siendo los más resaltantes: Incrementar la cartera de clientes, Aumento en el número de trabajadores tanto fijos como temporales, Brindar un servicio de calidad tanto para clientes como para trabajadores, Conservar la cartera de clientes actuales y Expansión nacional a través de la apertura de filiales en el interior del país.

Los resultados finales más destacados que actualmente indican el éxito en la gestión de las ETT son: Aumento en la facturación (mayores beneficios), Incremento en la plantilla de los trabajadores cedidos a las empresas beneficiarias (trabajadores temporales) y Captación de nuevos clientes que contratan el servicio ofrecido por ellas. Se considera importante que las líneas de acción de los trabajadores de la empresa estén orientadas a la consecución de los objetivos mencionados anteriormente, por lo cual se realizan esfuerzos por darlos a conocer a todos los miembros de la organización.

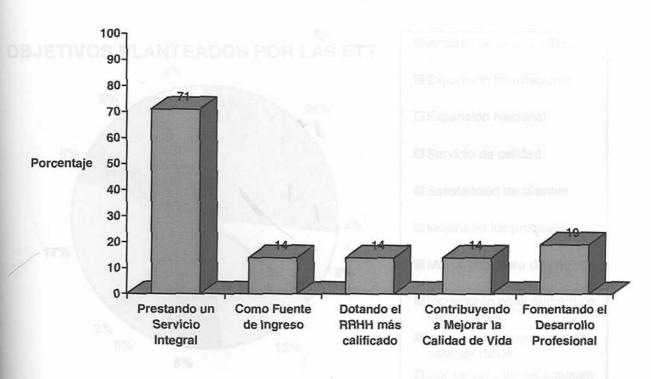


1.4 PLANES Y POLÍTICAS: Dentro de la planificación que realizan las ETT para el logro de los objetivos que persiguen, planteados en el punto anterior, diversas estrategias en el área de mercadeo se convierten en la principal herramienta gracias al impacto rápido y directo que consiguen lograr en su imagen; sin embargo existen otros planes que también son considerados importantes por las ETT para alcanzar sus metas, tales como: Mayores visitas a clientes actuales con el propósito de fidelizar la cuenta comercial y conseguir nuevos pedidos, Planes de adiestramiento orientados al crecimiento y desarrollo profesional de los miembros de la organización y Contactos con empresas de sectores afines con el fin de fomentar posibles alianzas estratégicas que incrementen la rentabilidad y prestigio del negocio.

Es importante señalar que a pesar que dichos planes son considerados exclusivamente por un grupo limitado de la organización (generalmente la Alta Gerencia) son considerados viables y contribuyen a la estandarización de los procesos inherentes a la empresa, por lo que son divulgados a todos sus miembros.

1.5 RASGOS ESTRATÉGICOS: Debido al alto grado de competitividad que caracteriza a las ETT por ser un mercado que se encuentra en crecimiento, el rasgo más característico que presentan es su agresividad en la búsqueda por apoderarse de un sector del mercado (nuevos clientes).

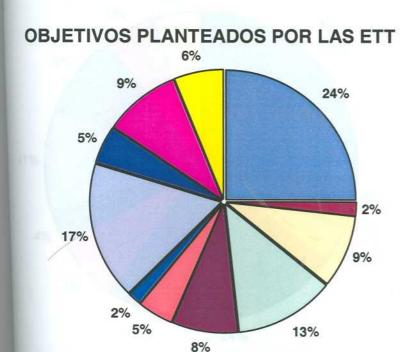
# CONSIDERACIÓN DE LOS CLIENTES DENTRO DE LA MISIÓN ORGANIZACIONAL

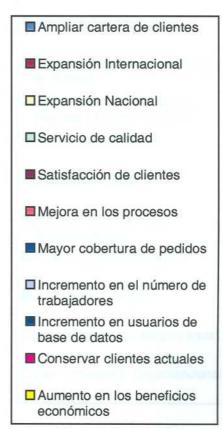




# ASPECTOS A CONSIDERAR DENTRO DE LA VISIÓN ORGANIZACIONAL

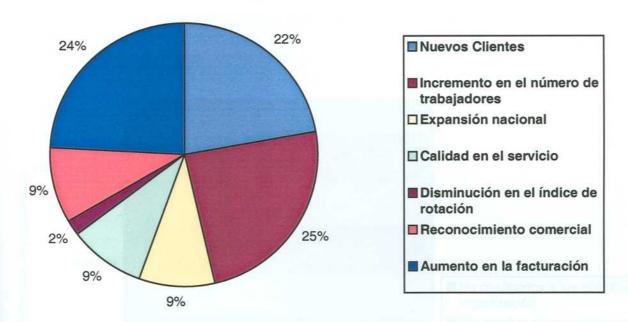




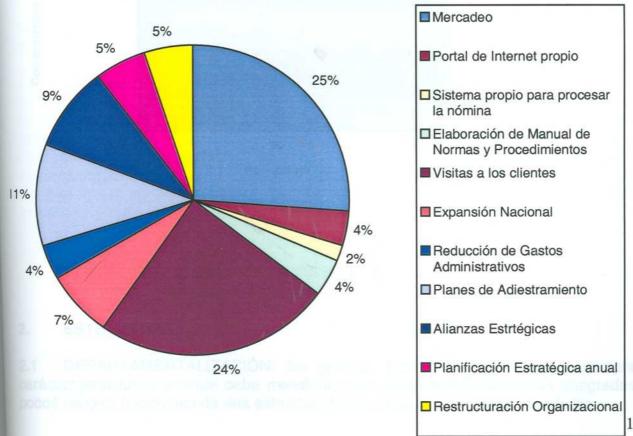




# RESULTADOS PUNTUALES QUE INDICAN EL EXITO DE LAS ETT

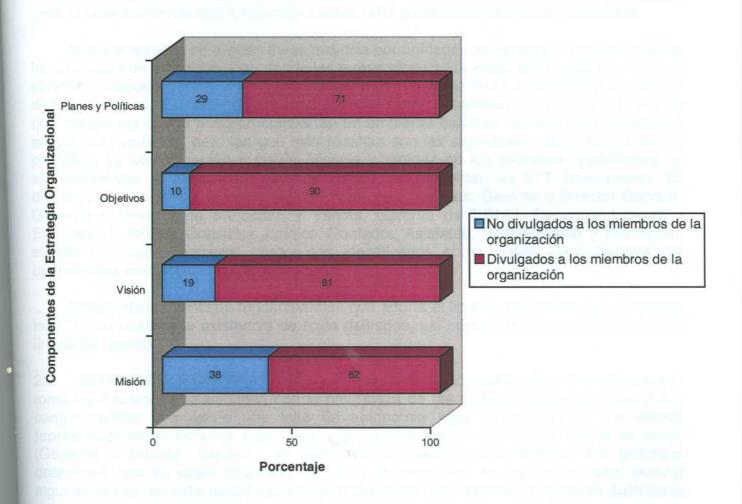


# PLANES Y POLÍTICAS IMPLANTADAS POR LAS ETT





# Divulgación a los miembros de la Estrategia Organizacional



# 2. ESTRUCTURA:

2.1 DEPARTAMENTALIZACIÓN: En general, las ETT poseen una estructura de carácter jerárquico, aunque cabe mencionar que algunas organizaciones integradas por pocos cargos, hacen uso de una estructura mixta, pues lo que buscan es integrar



sus funciones en vez de dividirlas, todo esto con el fin de mostrarse como una organización

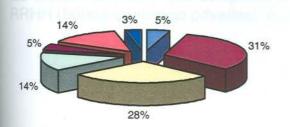
integral ante el cliente; aún así se caracterizan por tener tres niveles gerenciales básicos para el desempeño de sus funciones, a saber: Alta gerencia, Profesional y de Apoyo.

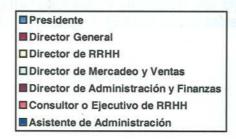
Estas empresas se dividen en su mayoría por unidades de negocio, lo cual se debe a la naturaleza de su negocio, en donde las tareas ejecutadas están enfocadas a prestar un servicio de apoyo gerencial y no requieren de determinado tipo de personal para prestar dichos servicios. Estas organizaciones, generalmente, organizan el trabajo de forma de que los cargos que la integran compartan un ambiente físico en común, las razones que alegan son variadas, pero las que más resaltan son las siguientes: mayor fluidez en los procesos de comunicación y mayor eficacia y rapidez en los procesos organizativos y administrativos. Al analizar los tipos de cargos que presentan las ETT, básicamente, se dividen por funciones y tareas y se identifican los siguientes: Gerente o Director General, Gerente o Director de Mercadeo y Ventas, Gerente de RRHH, Consultor Integral o Ejecutivo de RRHH, Consultor Jurídico, Contador, Asistente, Recepcionista y Mensajero, siendo los cuatro primeros cargos los identificados como claves para ejecutar las operaciones estratégicas de la organización.

Dentro de las ventajas fundamentales que aporta el tipo de estructura que presentan las ETT se destaca la existencia de roles definidos, así como también la claridad en las líneas de mando.

2.2 NIVEL DE AUTONOMÍA: Para estas empresas el porcentaje de autonomía para la toma de decisiones relacionada con la naturaleza de las competencias que poseen sus cargos señala que existe una falta de autonomía para la mayoría de los cargos (aproximadamente 50% de autonomía), otorgándole esta competencia sólo a un cargo (Gerente o Director General), lo cual muchas veces puede retrasar los procesos desempeñados en estas empresas debido a la necesidad de aprobación para realizar algunas tareas, en este sentido se señala que por ello, en promedio el nivel de autonomía es relativo ya que la mayoría de las decisiones se encuentran centralizadas.

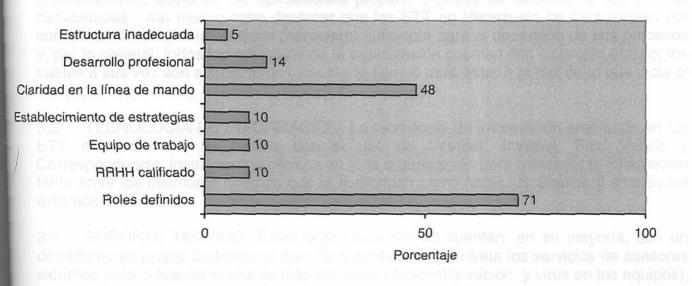
#### CARGOS CLAVES IDENTIFICADOS DENTRO DE LAS ETT







# **VENTAJAS DE LA ACTUAL ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**



#### SISTEMAS:

3.1 PLATAFORMA TECNOLÓGICA: Las ETT en Venezuela orientan gran parte de sus recursos para el desarrollo y la innovación de la tecnología, ya que esta es vista como una herramienta básica para el desempeño eficaz y eficiente de sus servicios. En este sentido cabe señalar que sus equipos se caracterizan por estar conectados a través de una red interna que permita el acceso por parte de todos los miembros a la información almacenada, sin embargo se resalta la importancia de los protocolos de seguridad para, de cierta forma, proteger la información ante aquellos que no forman parte de la organización.

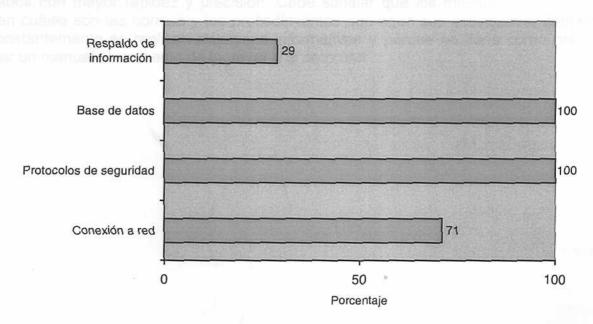
De Igual manera se denota que la tecnología utilizada para el desarrollo del negocio, es decir, la esencia del negocio de estas empresas descansa sobre el desarrollo y mantenimiento actualizado de las bases de datos, pues se destaca como la herramienta que más se adecua a la naturaleza de su negocio, ya que a través de ella se almacena la información básica de los trabajadores temporales y de los potenciales candidatos. En cuanto al porcentaje de apoyo en tecnologías de información que tienen los procesos de estas organizaciones señalan, aproximadamente, un 50%.

3.2 HARDWARES Y SOFTWARES UTILIZADOS: Entre las aplicaciones utilizadas en las áreas medulares que competen a estas organizaciones se destacan las siguientes: RRHH (bolsas de trabajo privadas); Administración y Finanzas (SAINT Administrativo)



- y Compensación (Adam, Saint Nómina y Mix Net), en este sentido se reconoce la importancia de utilizar dichas aplicaciones, pues al no poseerlas se estaría en desventaja con respecto al mercado. Cabe señalar que dentro de aquellas ETT con mayor desarrollo organizacional, disponen de aplicaciones propias, creadas de acuerdo a sus propias necesidades. Así mismo cabe destacar que las ETT en Venezuela se caracterizan por contar con el recurso informático (hardware) suficiente para el desarrollo de sus procesos y, por lo general, todos los miembros de la organización cuentan con su propio equipo, los cuales a sus vez son actualizados cada cierto tiempo para estar a la par de lo que dicta el mercado.
- 3.3 TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN: La tecnología de información empleada en las ETT es avanzada, se cuenta con el uso de Internet, Intranet, Fax, Valijas y Correspondencia, instrumentos básicos en toda organización para transmitir la información tanto entre los miembros internos que la conforman como hacia los clientes y empleados externos.
- 3.4 SOPORTE TÉCNICO: Estas organizaciones no cuentan, en su mayoría, con un departamento propio dedicado al área de soporte, pues contrata los servicios de asesores externos para solventar las fallas más comunes (desconfiguración y virus en los equipos), así como también para darle mantenimiento a los equipos. Cabe señalar que aquellas ETT que cuentan con una amplia estructura consideran la necesidad de que exista un departamento aparte que se encargue de esta área, por lo cual se puede decir que la existencia o no de asesoría externa dependerá de las necesidades propias de cada organización.

# PLATAFORMA TECNOLÓGICA EMPLEADA POR LAS ETT





#### 4. ESTILO:

4.1 LIDERAZGO: En estas empresas se considera relevante la existencia de liderazgo dentro de la organización para poder llevar a cabo los objetivos planteados; en este sentido se observa que los miembros de las ETT identifican que el liderazgo más apropiado es el que actualmente poseen (Tipo Formal), debido a que al basarse únicamente en el cargo que ostentan, se evitan conflictos al momento de dirigir las actividades en este tipo de organizaciones, además por ser el más adecuado por el tipo de estructura que presentan.

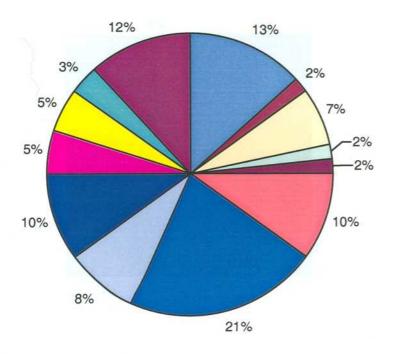
Los líderes de las ETT en Venezuela se caracterizan por estar orientados a resultados, por ser carismáticos, promover el trabajo en equipo, tener capacidad para organizar, planificar estratégicamente, observar y analizar las situaciones. Los miembros de las ETT consideran la importancia de desarrollar la capacidad de liderazgo en la organización, lo cual puede hacerse a través de Coaching y de cursos de adiestramiento enfocados a tal fin.

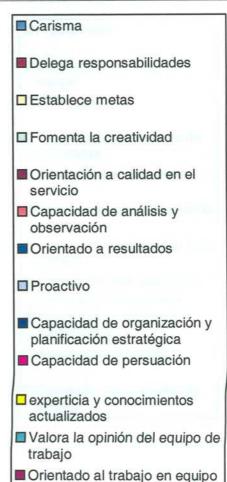
4.2 NORMAS Y PROCEDIMIENTOS: Estas empresas poseen manual de normas y procedimientos para regular sus actividades, en este sentido hay que señalar que en su mayoría tienen un manual general que describe y normatiza todas las áreas funcionales de la organización, pero el mismo no cuenta con ningún tipo de certificación en materia de calidad; sin embargo la mayoría de las empresas prevén alcanzar dicha certificación en un futuro, algunas a corto plazo, otras a mediano plazo.

En estas organizaciones se destaca el hecho de que no se discute con los miembros de la organización la conformación de las normas y procedimientos, más bien son decisiones que se toman a nivel de la Alta Gerencia y el fin que persigue dicho manual, es formalizar los procesos de trabajo a fin de que cada miembro de la organización puedo ejecutarlos con mayor rapidez y precisión. Cabe señalar que los miembros de las ETT conocen cuáles son las normas y los procedimientos que rigen sus actividades, debido a que constantemente se realizan reuniones informativas y porque se tiene como política entregar un manual al momento de ingresar a la empresa.



# CARACTERÍSTICAS IDENTIFICADAS EN LOS LÍDERES DE LAS ETT



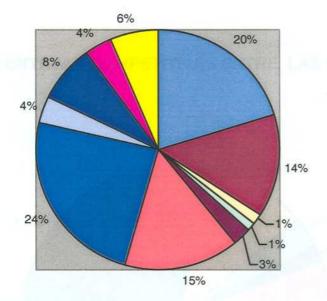


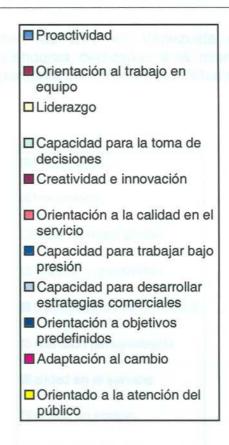
#### PERSONAL:

- 5.1 CARACTERISTICAS GENERALES: El número de miembros que conforman las ETT en Venezuela varían según la estructura que presente la organización, en este sentido cabe señalar que se caracterizan por contar personal de genero femenino para el desempeño de los procesos, el promedio de edad se encuentra ubicado entre 21 a 30 años y la antigüedad de los trabajadores es menor a 1 año. Estas características demuestran que el índice de rotación en este tipo de empresas es alto lo cual debería ser estudiado por los miembros de la Alta Gerencia.
- 5.2 PERFIL DE COMPETENCIAS: Los miembros que conforman este tipo de empresa debe contar con las siguientes características: Proactividad y dinamismo, Orientado a la calidad en el servicio, Capacidad para trabajar bajo presión y para trabajar en equipo, todo esto debido a la dinámica de estas organizaciones.



#### PERFIL DE COMPETENCIAS DE LOS MIEMBROS DE LA ETT





#### 6. HABILIDADES:

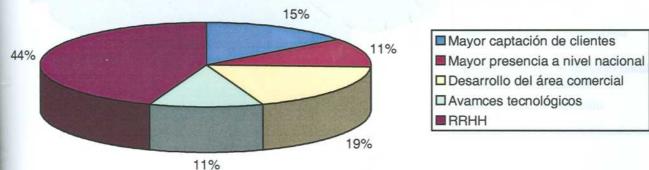
- 6.1 VENTAJAS COMPETITIVAS: La mayor ventaja competitiva que presentan estas organizaciones es la atención personalizada que le brinda a sus clientes y trabajadores, pues con ello garantizan la excelencia en el servicio prestado; así mismo cabe señalar que se considera importante porque cuentan con una base de datos propia, realizan alianzas estratégicas, se cotizan en el mercado de valores, así como también el prestigio y solidez internacional, todo esto con el fin de destacarse entre ellas como empresas que prestan un servicio y ante sus clientes al momento de desarrollar dichos servicios.
- 6.2 DEBILIDADES: En general, las ETT en Venezuela, presentan las siguientes debilidades: Toma de decisiones centralizada, falta de cohesión grupal y excesiva especialización en los puestos de trabajo.
- 6.3 OPORTUNIDADES: Estas organizaciones presentan las siguientes oportunidades: Crisis económica del país que favorece la contratación de personal con carácter temporal, Costos competitivos lo cual se ve como un incentivo para las empresas clientes.
- 6.4 FORTALEZAS: En este tipo de empresas se destaca como punto importante el hecho de que el grupo de trabajo está conformado por talento joven, además de la utilización de tecnología de punta al momento de desarrollar sus procesos, la presencia de las mismas a nivel nacional e internacional y su capacidad de respuesta rápida y<sub>107</sub> asertiva al cumplir con los servicios ofrecidos.



6.5 AMENAZAS: Entre las amenazas que presentan las ETT en Venezuela se identifican las siguientes: Presencia de empresas competidoras dedicadas a la misma actividad económica, salarios poco competitivos para el personal interno e inestabilidad en el entorno actual del país.

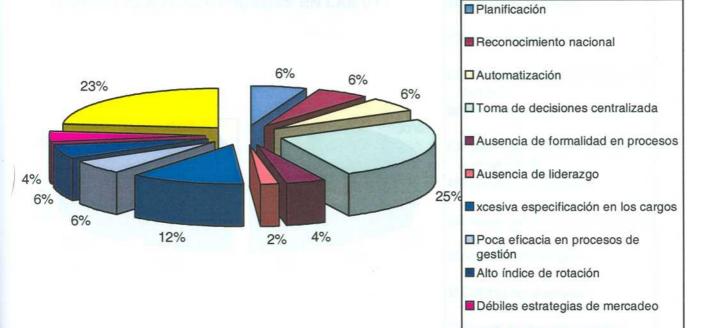




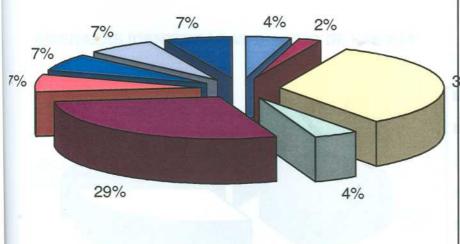




#### **DEBILIDADES PRESENTES EN LAS ETT**







- Innovación
- Alianzas estratégicas

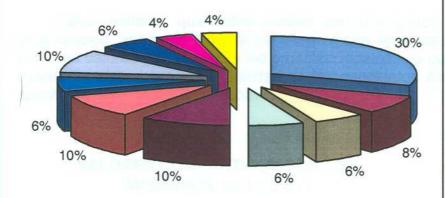
☐ Falta de cohesión grupal

- ☐ Crisis económica del país
- ☐ Flexibilización laboral
- 33% Costos competitivos
  - Expansión nacional

  - Alto índice de desempleo
  - ☐ Debilidad en el servicio prestado por la competencia
  - Amplitud de mercado

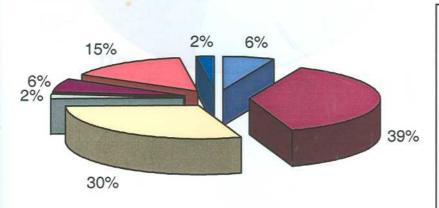


#### FORTALEZAS IDENTIFICADAS EN LAS ETT



- RRHH joven
- Estructura pequeña
- ☐ Comunicación fluida
- □ Visión crítica ante procesos de cambio
- Tecnología de punta
- Presencia a nivel nacional e internacional
- Experticia en el área
- ☐ Capacidad de respuesta rápida
- Alianzas estratégicas
- Calidad en el servicio
- ☐ Target de clientes y perfiles

#### AMENAZAS IDENTIFICADAS DENTRO DE LAS ETT



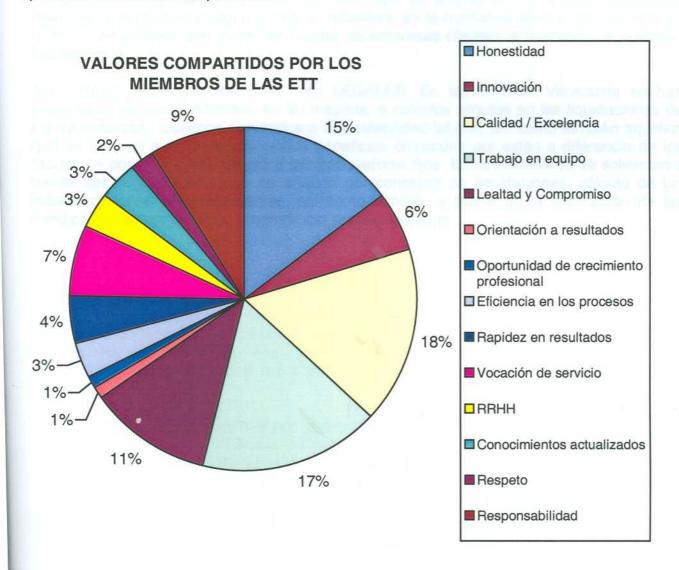
- Desorganización
- Competencia en el mercado
- ☐ Salarios poco competitivos
- ☐ Falta de comunicación en la toma de decisiones
- Alto índice de rotación
- Inestabilidad en el país
- Altos costos



#### 7. VALORES COMPARTIDOS:

Las ETT en Venezuela, por lo general, no tienen sus valores formalmente definidos, más bien éstos son sobrentendidos por sus miembros. Se consideran como importantes los siguientes: Honestidad, Trabajo en equipo, Búsqueda de la excelencia y la calidad en los procesos, Lealtad y compromiso con la organización, responsabilidad y vocación de servicio.

Cabe destacar que estos valores son divulgados a todos los miembros de la organización, así como también se observa que se le da importancia a la compatibilidad entre los valores individuales y los organizacionales, los cuales tratan de ser analizados a través de entrevistas a profundidad de los candidatos así como también a través de la aplicación de baterías de pruebas.





#### 8. ASPECTOS LEGALES:

- 8.1 ESTATUS LEGAL: Cabe destacar que los miembros de las ETT en Venezuela están de acuerdo con lo que se estipula en el Reglamento de La Ley Orgánica del Trabajo al no considerar a estas empresas como intermediarias, en este sentido es importante señalar que hubo opiniones variadas en este sentido, pues algunos alegaban que dichas organizaciones poseen características específicas tanto de intermediarias como de contratistas.
- 8.2 TIPO DE ASESORÍA: Por lo general las ETT, poseen dentro de su estructura un departamento dedicado a tratar los aspectos legales y para dar asesoría en general al momento inmediato en que sea requerida. En este aspecto cabe señalar la relevancia que merece dicho departamento, pues para este tipo de empresas es de vital importancia mantener sus procesos según lo que se establece en la normativa laboral, ya que este es unos de los criterios que toman en cuenta las empresas clientes al momento de contratar sus servicios.
- 8.3 RECL. ADMINISTRATIVOS Y/O LEGALES: En las ETT en Venezuela se han presentado reclamos referidos, en su mayoría, a cálculos errados en las liquidaciones de los trabajadores, reclamos orientados a la inestabilidad laboral, así como también aquellos que se refieren a la diferencia en los beneficios otorgados por estas a diferencia de los otorgados por la empresa cliente a sus trabajadores fijos. Estas situaciones se solventan a través del pago correcto que se adeuda por concepto de liquidaciones, cálculo de las indemnizaciones correspondientes, así como también a través de la explicación de las condiciones de contratación y beneficios, respectivamente.



#### VII. CONCLUSIONES

Luego de haber realizado el análisis de la información obtenida se formularon las siguientes conclusiones:

1. La estrategia de las ETT en Venezuela se encuentra mayormente orientada hacia el cliente externo más que al personal que lo conforma, así como también hacia el hecho de posicionarse como opción dentro del mercado laboral, (nacional e internacional) y lograr una imagen de prestigio ante los clientes que requieran de sus servicios.

En este sentido se considera que orientan sus esfuerzos a cumplir con los objetivos comerciales y de servicio más que impulsar al personal que tienen a su cargo, (plantilla externa e interna), esto se evidencia claramente cuando establecen que los resultados finales que indican éxito en estas empresas son: el aumento en la facturación (mayores beneficios), Incremento en la plantilla de los trabajadores cedidos a las empresas beneficiarias (trabajadores temporales) y la captación de nuevos clientes que contratan el servicio ofrecido por ellas. Cabe señalar que este enfoque es visto por sus integrantes como un aspecto importante que se debe mejorar.

No obstante, existe una preocupación marcada por hacer que sus miembros conozcan aquellos componentes que la conforman y que juegan un papel importante a la hora de lograr resultados eficaces, (Misión, Visión, Objetivos, etc.), lo cual puede ser el principio de esta importante tarea.

2. La estructura de estas empresas en Venezuela se caracteriza por la presencia de cargos puntuales y que se orientan a la naturaleza propia del negocio, el cual es prestar un servicio de apoyo al área de Recursos Humanos a través de la cesión de trabajadores a las empresas que requieren de este servicio.

En este orden de ideas cabe señalar que la estructura característica de las ETT en Venezuela se desarrolla a través de un sistema jerárquico conformado por tres niveles organizacionales, a saber: Alta Gerencia, Profesional y de Apoyo, los cuales se encuentran involucrados con los objetivos y metas que se proponen alcanzar estas organizaciones.

Es importante destacar que por la misma naturaleza de estas empresas los roles de los miembros, así como las líneas de mando de la organización se encuentran claramente definidos, lo cual contribuye a una mayor centralización en la toma de decisiones por parte de la Alta Gerencia, aspecto importante que debe analizarse ya que según el estudio realizado es un factor de descontento para los otros 2 niveles organizacionales (Profesional y de Apoyo), ya que contribuye al retraso en la ejecución de los procesos y porque no permiten que estos sean partícipes de las decisiones organizacionales.

3. En cuanto a los sistemas empleados, se observa que el aspecto tecnológico es considerado de gran importancia por brindar apoyo en las diferentes operaciones, pues contribuyen a la agilización de los procesos y a la consecución de uno de los propósitos fundamentales perseguidos por este tipo de organizaciones: brindar un servicio de  $_{113}$  alta calidad a sus empresas usuarias.



Este aspecto es considerado sin importar la dimensión de la estructura organizacional, pues es visto como una herramienta que permite ser más competitivos dentro de las empresas de su misma actividad económica.

4. El estilo de las ETT va a depender del tipo de líder que guíe y oriente a todos los miembros de la organización hacia los fines que persigue la misma, en este sentido el estudio realizado permitió conocer que las características que debe tener esta figura son: Orientación a resultados, carisma, orientación al trabajo en equipo, capacidad de observación, análisis, organización y planificación estratégica.

En cuanto al establecimiento de normas y procedimientos se destaca la necesidad de establecer Manuales específicos que estandaricen los procesos dentro de la organización, para así garantizar la calidad en el servicio ofrecida a las empresas beneficiarias. Es importante que la realización de este manual sea producto de la discusión entre los responsables de cada proceso específico, pues de esta manera se garantiza que la información plasmada en el mismo sea un reflejo fiel de la realidad de la empresa, además de ser una oportunidad para evaluar si los procesos son entendidos y ejecutados correctamente por las personas que los llevan a cabo.

5. El personal que conforma el equipo de trabajo en estas organizaciones se caracteriza por ser joven, (pues el que mejor se adecua al dinamismo constante que distingue a las ETT), capaz de trabajar bajo presión, proactivo, con vocación de servicio y capaz de mantener excelentes relaciones interpersonales (trabajo en equipo).

Así mismo se observó que el período de antigüedad de los miembros es menor a un año, por lo cual se pudiera inferir la existencia de un elevado índice de rotación. Las razones que podrían explicar esta situación podrían ser analizadas a partir de la información suministrada por los entrevistados (salarios poco competitivos, ausencia de desarrollo profesional, etc.).

6. En cuanto a las habilidades se podría señalar que debido al gran número de empresas de este tipo existente en el mercado nacional, se pudo observar que existe una gran preocupación por cada una de las ETT por identificar y desarrollar al máximo las ventajas competitivas que le permiten diferenciarse de sus semejantes y así lograr apropiarse de mayores sectores en el mercado.

En este mismo contexto, la investigación permitió conocer la importancia que otorga la organización a su análisis situacional tanto de su entorno (Oportunidades y Amenazas), como de sus aspectos intrínsecos, (Debilidades y Fortalezas), todo con el fin de que estas puedan desarrollar y tomar las previsiones necesarias para abarcar aquellos aspectos que así lo requieran, por ejemplo: toma de decisiones centralizada, crisis económica que favorece la contratación de personal temporal, Recurso Humano joven, competencia en el mercado.



7. Con respecto a los valores compartidos, se pudo observar que aunque estos no están formalmente planteados, son divulgados entre los miembros de la organización, siendo los más importantes los siguientes: trabajo en equipo, calidad en el servicio, honestidad, lealtad y compromiso con la organización.

8. En referencia a los aspectos legales cabe señalar que los miembros de las ETT están de acuerdo con el carácter de no intermediario establecido expresamente en el

Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo para las empresas de este tipo.

En este sentido, se puede señalar que estas empresas enfrentan constantemente una serie de reclamos por parte de los trabajadores temporales, con aspectos relacionados a los beneficios otorgados, liquidaciones, etc., por lo que pudiese inferirse que estos se deben al desconocimiento de los deberes y derechos que se derivan de la relación jurídica con este tipo de empresas, bien sea por el carácter reciente de las mismas (a partir del 1999), o por un inadecuado proceso de ingreso.

organización, buscando est que los miembros estên unda vez más involucioses con resultados de la empresa. Con esto se podría tratar de contratrestar les debilidades se ETT en Venezuela que fueron evidenciadas con el estudio.

Promover grupos de trabajo autodirigidos, es decir incuntivar la responsabilidad por especició e los grupos de estas empresas, otorgando a sus miembros más autonomía recursos para poder responder por los resultados. Es necesado señatar que para que este genere beneficios a la empresa esta debe desarrollar un pian de entrenamiem que si está en agilizar los procesos y características particulares. El tin principar de esta autonomies está en agilizar los procesos y aumentar la rapidez en la respuesta a los clientes.

A través de una participación activa del empleado en acciones específicas que contribuyen a un mejoramiento continuo, está se siente orgulloso de su trabajo. Pero para lograr esta satisfacción con el trabajo debe reconocerse al empleado la capacidad para ejercer autocontrol en sus tareas.

3. Es importante que pera favorecer el clima organizacional de estas empresas se realicen estudios sobre los aspectos salariales internos ya que esta fue una de los respuestes más significativas entre las amenazas que debian enfrenter las ETT en Venezuela. Esto lleva el descontento entre los miembros de la organización, lo cual podría ser una de las causas que aumentan los indices de rotación en este tipo de empresas.

De igual forma deberían promoverse algúnos planes de entrenamiento que no roto se basen en las necesidades de la organización sino también en las del parconal que la conforma. Es necesario desarrollar el conocimiento como via hacia la competitividad de estas organizaciones.

 Es importante que la alta gerencia formalica los valores organizacionales, a fin de qui puedan ser reforzados y promovidos, ya que hay que recordar que acues valores son los



#### VIII. RECOMENDACIONES

Una vez finalizada esta investigación se podrían plantear algunas recomendaciones para las ETT en Venezuela, a saber:

#### Para las Empresas de Trabajo Temporal en Venezuela:

1. Fomentar un estilo gerencial participativo, es decir otorgar a los miembros de la organización más oportunidades de influir en la toma de decisiones, ya que esto puede propiciar el aumento en la confianza de los individuos al momento de realizar los procesos, lo cual podría traducirse en mejor calidad y productividad en el trabajo. Es importante tomar en cuenta que para ello deben analizarse tanto las necesidades de los miembros como las de la organización, con esto lo que se buscaría es disminuir la resistencia que se podría generar.

Tomando en cuenta las opiniones de las personas que son responsables de los procesos se podrían hallar sugerencias que ayudarían al logro de los objetivos de la organización, buscando así que los miembros estén cada vez más involucrados con los resultados de la empresa. Con esto se podría tratar de contrarrestar las debilidades de las ETT en Venezuela que fueron evidenciadas con el estudio.

2. Promover grupos de trabajo autodirigidos, es decir, incentivar la responsabilidad por el servicio a los grupos de estas empresas, otorgando a sus miembros más autonomía y recursos para poder responder por los resultados. Es necesario señalar que para que esto genere beneficios a la empresa, esta debe desarrollar un plan de entrenamiento que se adecue a sus necesidades y características particulares. El fin principal de esta acción está en agilizar los procesos y aumentar la rapidez en la respuesta a los clientes.

A través de una participación activa del empleado en acciones específicas que contribuyen a un mejoramiento continuo, éste se siente orgulloso de su trabajo. Pero para lograr esta satisfacción con el trabajo debe reconocerse al empleado la capacidad para ejercer autocontrol en sus tareas.

3. Es importante que para favorecer el clima organizacional de estas empresas se realicen estudios sobre los aspectos salariales internos ya que esta fue una de las respuestas más significativas entre las amenazas que debían enfrentar las ETT en Venezuela. Esto lleva al descontento entre los miembros de la organización, lo cual podría ser una de las causas que aumentan los índices de rotación en este tipo de empresas.

De igual forma deberían promoverse algunos planes de entrenamiento que no sólo se basen en las necesidades de la organización sino también en las del personal que la conforma. Es necesario desarrollar el conocimiento como vía hacia la competitividad de estas organizaciones.

4. Es importante que la alta gerencia formalice los valores organizacionales, a fin de que puedan ser reforzados y promovidos, ya que hay que recordar que dichos valores son los



que guían las acciones dentro de la organización y pueden ayudar a que los individuos se involucren con lo que realizan y el servicio que prestan; igualmente debe dotar de herramientas a la gente para lograr el cambio personal, como base para la mejora de la calidad de sus funciones.

5. Es importante que se creen programas que estén orientados a desarrollar las habilidades que permitan reconocer los beneficios y la importancia de la fluidez en la comunicación, fomentando planes efectivos que ayuden a mejorar los canales de comunicación entre los distintos niveles de la organización, de esta forma lo que se buscaría es aumentar la cohesión grupal.

# Para futuras investigaciones:

El propósito fundamental de esta investigación era la obtención de una visión general de las características o rasgos organizacionales que presentan las ETT en Venezuela, por ello es recomendable realizar investigaciones específicas y exahustivas sobre cada una de las dimensiones tratadas en el presente estudio.



## IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BALAGUER, Mercedes: Prevención de riesgos laborales y ETT. Editorial Tirant Lo Blanc, España, 2000.
- CARBALLO M., César: Derecho laboral venezolano: Ensayos. Publicaciones UCAB. Caracas, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto: Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill. Colombia, 1994.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial N° 5.453, extraordinario del 24 de Marzo de 2000.
- CUESTA F., Félix: La empresa virtual. Editorial Mc Graw Hill. España, 1998.
- Decreto Real Español Nº 413/1997, Nº 1659/1998 y Nº 216/1999.
- DÍAZ M., Manuel: Breves consideraciones sobre el régimen jurídico aplicable a las empresas de trabajo temporal en Venezuela. Trabajo no publicado. Caracas, 2000.
- FEDETT: Fedett apuesta por optimizar el uso de la empresa de trabajo temporal. http://expansionyempleo.com/2001/01/25/fedett.html España, 2001.
- FOSSA, Christian: Modelos gerenciales diversos: análisis de problemas y toma de decisiones. Material de clase. Caracas, 2001
- GALA, C.: Derechos y Obligaciones entre los trabajadores cedidos por las Empresas de Trabajo Temporal y las Empresas Usuarias. Editorial Colex. España, 1998.
- GIMENEZ, Oscar: Aspectos generales de la informática. Material de clase, 2002.
- GIBSON, James y otros: Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos. Editorial Mc Graw Hill. Chile, 1999.
- HERNÁNDEZ, Roberto y otros: Metodología de la investigación. Editorial Mc Graw Hill. México, 1998.
- HORAN P. Y Hullin C.: Realidad de los aspectos socioeconómicos del trabajo temporal. España, 1978.
- KLAUBER, James: Flexibilidad: la nueva tendencia mundial. Revista del Congreso mundial de gestión de recursos humanos. Caracas, 1998.
- Ley Española Nº 14/1994.



- Ley Orgánica del Trabajo. Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 5.152, extraordinario del 19 de Junio de 1997.
- MARTIN, FREDDY: Estructura de las organizaciones. Material de clase. Caracas, 2001
- MOLINA N., Cristóbal: Nuevas Reglas de Competencia en el Mercado de las Empresas de Trabajo Temporal. Publicaciones Caja Sur. España, 2000.
- OIT: La flexibilización laboral. http://www.cinterfor.org.uy. 2000.
- SABINO, Carlos: El proceso de investigación. El Cid Editor. Argentina, 1980.
- SÁNCHEZ, Ángel: Se alquilan trabajadores. http://www.grupomaj.com/ atrasados/ideas/0199/i0199024.htm. España, 1999.
- SAN MIGUEL, Miryam: Cómo montar una empresa de trabajo temporal. http://www.grupomaj.com/atrasados/ideas/0498/i0498011.htm. España, 2000.
- SIMÓN, Pedro: Métodos, maneras y trampas de la Empresa de Trabajo Temporal. http://www.eurosur.org/rebelion/hemeroteca/spain/psimon1.htm. España, 2000.
- SMITH, Deborahann: El mundo del trabajo temporal. Ediciones Martínez Roca. España, 1997.
- Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo. Gaceta Oficial N° 5.292, extraordinario del 25 de Enero de 1999.
- URQUIJO, José Ignacio: Teoría de las relaciones sindicato gerenciales.
   Editorial Arte. Caracas, 1998.
- VALDÉS DE LA VEGA, Berta: Las empresas de trabajo temporal. Editorial Comares. Granada, 2001.
- WATERMAN, Robert H.: En busca de la excelencia. Grupo Editorial Norma. Colombia, 1980.
- WEIHRICH, Heinz: Administración. Una perspectiva global. Editorial Mc Graw Hill. México, 1994.



#### CUESTIONARIO - GUIA PARA ENTREVISTA

A continuación se la presentarán una serie de preguntas que permitiran desarrollar un estudio sobre la ceracterización de las Empresas de Trabajo Temporal en Vermizueta hasado en un diagnóstico aproximado de sús resgos organizacionales. Carte desucar que esta información será tratada con relat confidencialidad y, para los martus esta investigución, tendrá carácter anónimo.

#### ESTRATEGIA:

Definición. Es la forme a través de la cual la organización lingra definir su razvin de válue decir, se refiere a los objetivos principsias imetas políticas, y planes aservicies.

Corar los propósitos que se plantas la proprietación

A: Mistòr: Es la evaluación de las lus cas del mercado y la sinémico de lo soger ou una como, la identificación de los locupos de intense intenses quales las confidentes as a confidente las los necesidades que trenen resimientos.

I a organización heno pluje rece tormalmente au mujón?

# X .- ANEXOS

3 ¿ De que forma la organización retteja dentre de su misión el comportamiento del mercado?

De que forma son considerados que competidores?

De que forma enn considerados los clientes de la organitusción



### CUESTIONARIO - GUÍA PARA ENTREVISTA

A continuación se le presentarán una serie de preguntas que permitirán desarrollar un estudio sobre la caracterización de las Empresas de Trabajo Temporal en Venezuela, basado en un diagnóstico aproximado de sus rasgos organizacionales. Cabe destacar que esta información será tratada con total confidencialidad y, para los efectos de la investigación, tendrá carácter anónimo.

#### I. ESTRATEGIA:

**Definición:** Es la forma a través de la cual la organización logra definir su razón de ser, es decir, se refiere a los objetivos principales, metas, políticas y planes esenciales para lograr los propósitos que se plantea la organización.



6.	¿Ud. como miembro de la organización considera que los propósitos planteados en la misión son difundidos a todos los niveles de la organización?
	Sí No
В.	<u>Visión:</u> Es un enunciado conceptual que representa el estado futuro que busca alcanzar la empresa, es decir, en lo que desea convertirse.
7.	¿La organización tiene planteada formalmente su visión?
	Si son difund No to a participation considera que los objetivos que pretenden
8.	¿Cuáles son los enunciados que reflejan lo que la organización se propone alcanzar en un futuro?
	Premes y Folipaga: Och as directions formales a segoir para la consecçuor los objetivos que la progritzación tiene planteados
9.	¿Qué opinión puede dar sobre dichos enunciados?
10	. ¿Cuáles son los recursos con los que dispone la organización para cumplir con la visión que se propone alcanzar?
_	
11	. ¿Ud. como miembro de la organización considera que los enunciados planteados en la visión son difundidos a todos los niveles de la organización?
	Sí No
C.	<u>Objetivos:</u> Son actividades de máxima importancia para la organización que se desarrollan en el presente y constituyen las acciones que se desean tomar para alcanzar los resultados finales que indicarán el éxito organizacional.
12	¿La organización tiene unos objetivos formalmente planteados?
	Si No



13. ¿Cuáles son las actividades de máxima importancia para la organización?
de su organizacion//
14. ¿Cuáles son los resultados finales que, según su opinión, indican el éxito de la organización donde trabaja actualmente?
Definición: Se refiera a la forma en que se dividen los trabalos y las personas: la agrupación básica de las relaciones de actividades y supervisión y las bases primeras
15. ¿Ud. como miembro de la organización considera que los objetivos que pretenden alcanzarse son difundidos a todos los niveles de la organización?
Sí liticas, regias, equip No terramientas y personal
D. <u>Planes y Políticas:</u> Son las directrices formales a seguir para la consecución los objetivos que la organización tiene planteados
16. Señale los planes y políticas que tiene la organización para lograr sus objetivos
Nivel de Alte Gerencia
17. ¿Dichos planes son constituidos a través de la discusión con los distintos niveles de la organización?
Si <u>Ival de Apoyo</u> No
18. ¿Cuál es su opinión sobre dichos planes y políticas?
19. ¿Ud. como miembro de la organización considera que los enunciados planteados en los planes y políticas son difundidos a todos los niveles de la organización?
Sí



	Commence of the State of the Commence of the C	***************************************	
∠7 ∠Como se manual	an los cargos en los nin	ales sellourios en	la pregunta 277
II. ESTRUCTUR	A		
	de las relaciones de a		trabajos y las personas; la visión y las bases primarias
	zación: Consiste en equipos, herramientas		funciones, procedimientos
Cargo 3			
21. ¿Cuál es el tipo	de estructura que prese	enta su organizació	n?
Jerárquica	Matricial	Com	binación de ambas
22. Señale los nivele	es existentes		
Nivel de Alta Ge Nivel de Gerenc Nivel Supervisor Nivel Profesiona	sia media r		
Nivel Técnico Nivel de Apoyo			
Niver de Apoyo			
23. ¿Cómo están ag	grupados los departame	entos o unidades?	
			-4
	comparten un espacio	físico común?.	
Sí	No		
	u <b>é lipo de auto</b> nomia p		
	na naleus la aumanimaniá	n del trabajo en su	aranización?



26. Señale los cargos existentes en la organización	
27. ¿Cómo se agrupan los cargos en los niveles señalados en la pregunta 22?	
34 ¿ Qué porcentaje de apoyo en tecnologías de información considera Ud. que tiener	
28. ¿Cuáles son los tres cargos claves que Ud. identifica dentro de la organización?	
Cargo 1: Cargo 2: Cargo 3:	
29. ¿Cuáles ventajas consideraría Ud. que le aporta el actual tipo de estructura que posee la organización?	
38 / Considera Ustad que la protinuzación dispone del recurso informático (hardware	
B. <u>Nivel de autonomía:</u> grado de libertad que se tiene para el desempeño de las tareas y en la toma de decisiones.	
30. ¿Qué porcentaje de autonomía para la toma de decisiones relacionada con la naturaleza de sus competencias, considera Ud. que poseen los cargos en su organización?	
%	
31. ¿Cuáles cargos poseen absoluta autonomía en la toma de decisiones?	
Equipo: No	
32. En su caso, ¿qué tipo de autonomía posee para tomar decisiones?	
Autonomía Absoluta Autonomía Relativa	



#### III. SISTEMAS

Definición: Son los procedimientos formales e informales, que facilitan la optimización de los procesos que se realizan en la organización.

34. ¿ Qué porcentaje de apoyo en tecnologías de información, considera Ud. que tienen los procesos en su organización?
35. Señale las aplicaciones (softwares) específicos que se emplean en la organización en la ejecución de los diferentes procesos que se llevan a cabo.  Software: Soft
la ejecución de los diferentes procesos que se llevan a cabo.  Software: Sof
Software: Softwa
Software: Softwa
Software:  Software:  36. ¿Considera Usted que la organización dispone del recurso informático (hardware) adecuado para cubrir las exigencias de cada uno de los cargos?
Software:  36. ¿Considera Usted que la organización dispone del recurso informático (hardware) adecuado para cubrir las exigencias de cada uno de los cargos?
36. ¿Considera Usted que la organización dispone del recurso informático (hardware) adecuado para cubrir las exigencias de cada uno de los cargos?
Sí No  37. Para transmitir y procesar la información entre sus miembros y hacia fuera de la organización, ¿cuál es el tipo de tecnología de información que utilizan para apoyar dichos procesos?
38. ¿La organización posee dentro de su estructura un equipo específico que brinda soporte técnico cuando los sistemas presentan algún tipo de falla, o poseen asesoría externa en esta área?.
Equipo         Sí         No           Asesoría Externa         Si         No
39. ¿Cuál es el tipo de problema más frecuente que presentan con respecto a los programas empleados en la organización?.



#### IV. ESTILO

**Definición:** Referido al estilo de liderazgo, tanto de la alta gerencia como en el estilo de operación global de la organización; así como también refleja normas bajo las cuales actúan las personas y sus formas de trabajo.

The state of the s	la capacidad que tiene el individuo para influir en otros y hacer que os objetivos que planteados por él.
40. ¿Ud. considera	que las ETT requieren de liderazgo para alcanzar lo planteado?
procesos?	The state of the s
41. ¿Puede identific	car liderazgo dentro de su organización?
Sí	No
42. ¿Cuál tipo de lid	derazgo considera que predomina en la organización?
Formal (asociado o	con el cargo que se desempeña):
Informal (relaciona	do con las características personales):
43. ¿Cuál es a su ju	uicio el liderazgo que debería predominar en la organización?
Formal (asociado o	con el cargo que se desempeña):
Informal (relaciona	do con las características personales):
44. Explique la res	puesta de la pregunta anteriormente señalada.
empresa?.	re to organization, pecinical resiliantes y procedimentos dos riganis la
	e Usted identifica como líder en la organización, ¿qué características reconocido como tal?
46. ¿Considera que de la organización'	e es importante desarrollar la capacidad de liderazgo en los miembros?  No



47. En caso de que su respuesta anterior sea afirmativa, indique de qué forma se desarrollaría dicha capacidad		
antifiides De la deraglio a ocupar l	manera más básica es nuiso cona debido a sus cumoristicos - es posicionas de lidarazos	
B. Normas y Prop procesos de la c	<u>cedimientos:</u> Son patrones estándares bajo los cuales se rigen los organización.	
2 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	a ¿posee actualmente o está dentro de sus objetivos la elaboración de nas y procedimientos o algún otro tipo de estandarización en sus	
Sí	No	
49. ¿Cuáles son lo organización?	os manuales de normas y procedimientos que posee actualmente la	
Edad	Menor de 26 años	
certificación en el	cuenta actualmente o está en miras de obtener algún tipo de área de calidad en esta materia? (normas y procedimientos)  No	
51.¿Los manuale	s de normas y procedimientos (actuales o en elaboración), son miembros de la organización?	
87 SÍ <u></u>	erfil de No <u>montan</u> gres otra calabanta el personal nue isbor er la	
52. Indique la impo normas y procedim	ortancia que tiene para su organización la existencia de un manual de inientos	
empresa?.	de la organización ¿conocen las normas y procedimientos que rigen a la	
Sí	No	
54. ¿Qué medios u	tiliza la organización para difundir dichas normas y procedimientos?	
59 Explique la raz	ón por la cuál Ud. considera hichas vantajas como er incistir las	



#### V. PERSONAL

	e equipos de trabajo con sus respectivos antecedentes y más básica, es quien gana, debido a sus competencias, el ones de liderazgo.
55. ¿Cuál es el número t organización?	otal de trabajadores que compone la Plantilla Fija de la
	ión las siguientes categorías, indique en cuál de los rubros a se ubica en promedio, el personal que labora dentro de la
Género: Jone dos (2) fortale	Masculino
Edad: Alle dos (2) umanaxa	Menor de 20 años Entre 21-30 años Entre 31-40 años Mayor de 40 años
Antigüedad en el cargo:	
57. ¿Cuál es el perfil de o organización?	competencias que caracteriza al personal que labora en la
VI. HABILIDADES	se estan.

Definición: Son las ventajas competitivas que lleva a cabo la organización y la diferencian de otras empresas dedicadas a la misma actividad económica.

58. ¿Cuáles son las ve competidores?	entajas que posee la	organización y la diferenciar	n claramente de sus
67. ¿Estos valores an	n difundidos a todos	os miembros de la organizac	30n7
Si	No		

59. Explique la razón por la cuál Ud. considera dichas ventajas como competitivas



	su opinión, ¿cuál es la ventaja que posee la organización y aún no ha sid rollada?
a) _	ñale dos (2) debilidades que Ud. identifica en su empresa
a) _	encione dos (2) oportunidades que Ud. identifica en su organización
63. N a) _ b) _	encione dos (2) fortalezas que Ud. considera posee su empresa
64.5 a) _ b) _	ñale dos (2) amenazas que Ud. considera que afectan a su empresa
Defi de u simp orga de t	VALORES COMPARTIDOS ición: Son conceptos, guías y/o aspiraciones que unen a la organización alrededo propósito en común. Suelen ser considerados comúnmente como abstractores y triviales para cualquiera que no esté involucrado directamente con ización, pero para aquél que si lo está, representa una guía en los comportamiento do el personal que labora en la empresa ya que los mismos le otorgan un gracado.
65. L	s valores de la empresa están:
	Formalmente definidos: No están formalmente definidos:
66. ¿	cuáles son estos valores?
67. ¿	stos valores son difundidos a todos los miembros de la organización?
	Si No



68. En el proceso de selección, ¿se considera la compatibilidad entre los valores organizacionales y los personales?.		
Sí No		
69. ¿De qué forma cree Ud. que es o puede ser considerada la compatibilidad entre los valores organizacionales y los personales?		
VIII. ASPECTOS LEGALES  Definición: Normativa jurídica que regula el campo de acción de las organizaciones		
70. Según las características que posee la organización como Empresa de Trabajo Temporal, ¿Cuál considera usted que es su estatus legal?		
Intermediaria Contratista		
71. ¿La organización posee dentro de su estructura un departamento específico que brinda consultoría en el área legal o poseen asesoría externa en esta área?.		
Departamento Específico: Sí No Asesoría Externa: Sí No		
72. ¿ La organización donde trabaja ha sido objeto de algún tipo de reclamos administrativos o legales por parte de alguno de sus trabajadores?		
Si No		
73. ¿Cuáles han sido los reclamos administrativos y/o legales que se han presentado o cree Ud. que puedan presentarse en la organización?		
74. ¿Cómo han sido solventados este tipo de reclamos, o cómo cree Ud. que podrían solventarse si llegase la organización a tenerlas?		