



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

**RELACIONES LABORALES EN LAS EMPRESAS
DE TRABAJO TEMPORAL
(ÁMBITO ADMINISTRATIVO)**

ELABORADO POR:
Dávila D.; Odette M.
Martínez H.; Ma. Fernanda

Caracas, Octubre de 2005



DEDICATORÍAS

Odette Dávila

Todo el trabajo realizado en esta investigación se lo dedico principalmente a Dios por ser quien ha guiado mis pasos y de alguna forma me ha hecho entender el significado de la vida.

A mi mamá, por apoyarme durante todo este tiempo, dándome el aliento que necesité y consolándome en los momentos difíciles, igualmente a mi hermano, por tener paciencia en mis momentos de tensión. A mi padre que desde el cielo me ha demostrado que todo en la vida se puede alcanzar con fuerza, amor y entusiasmo. También a mi tutor ya que gracias a sus conocimientos pude alcanzar este objetivo tan importante para mi carrera. Por último, a mis verdaderos amigos y compañeros de trabajo quienes no dudaron en apoyarme durante toda la investigación.

María Fernanda

A mis padres por todo el apoyo que me brindaron durante mi carrera.

Y a mis amigos por ser tan incondicionales.



RECONOCIMIENTOS

Principalmente al profesor y tutor Josué Bonilla por ser un guía incondicional. También a la Universidad Católica Andrés Bello, ya que los cinco años que estuvimos en ella constituyen la fuente principal para nuestro desarrollo profesional. Al profesor Gustavo García por apoyarnos desde el principio con este proyecto. Al profesor José Ramón Naranjo por siempre estar dispuesto a ayudarnos. Al Sr. José Santos por su valiosa colaboración, así como a Pier Ravella y Felice Giraldi; por último a todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyeron con la investigación.

Odette Dávila y María Fernanda Martínez.



ÍNDICE

Contenido	Página
ÍNDICE GENERAL.	iv
ÍNDICE DE FIGURAS.	viii
ÍNDICE DE TABLAS.	ix
RESUMEN.	xii
INTRODUCCIÓN.	13
I.-PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	15
II.- OBJETIVOS	
- Objetivo General.	25
- Objetivos Específicos.	25
III.- MARCO TEÓRICO	
Ámbito Administrativo de las Relaciones Laborales en la Empresa de Trabajo Temporal.	26
1. Flexibilización Laboral	27
- Flexibilidad Pretaylorista.	28
- Flexibilidad Toyotista.	28
- Flexibilidad Noclásica.	28
2. Las Empresas de Trabajo Temporal.	30
2.1 ¿Cómo Funciona una Empresa de Trabajo Temporal?.	31
3. El Trabajador Temporal.	31
4. Las Empresas Usuarias.	32
5. La Relación Triangular.	33
5.1 Relación Laboral.	33
5.2 Relación Mercantil.	33
5.3 Relación Funcional.	33
6. Las Relaciones Laborales.	34



7. El Ámbito Administrativo de las Relaciones Laborales.	35
8. El Proceso Decisorio.	35
8.1 La Negociación.	36
A. Configuración de la Negociación	
1) Negociación Horizontal.	37
2) Negociación Vertical.	37
3) Negociación Interna.	37
4) Negociación en Privado.	37
B. Las Estrategias de Negociación.	38
8.2 La Toma de Decisiones.	38
A. Etapas de la toma de decisiones.	40
1) Identificación de problemas.	40
2) Generación de alternativas.	40
3) Evaluación de alternativas.	40
4) Selección de alternativas.	40
5) Implementación de la decisión.	41
6) Evaluación de la decisión.	41
B. Tipo de Decisiones	
- Decisiones Programadas.	42
- Decisiones no Programadas.	42
C. Importancia de la toma de decisiones.	42
9. Las Relaciones Interpersonales y el Esquema de Comunicaciones.	43
9.1 Reciprocidad entre el Individuo y la Organización.	44
9.2 Expectativas del Trabajador.	44
9.3 Equipos de Trabajo.	46
9.4 Cohesión del Equipo.	46
9.5 Esquema de Comunicaciones.	47
9.6 El Flujo de Comunicación.	48
1) Comunicación Descendente.	48
2) Comunicación Ascendente.	49
3) Comunicación Diagonal.	49



9.7 Métodos Formales de Comunicación.	49
1) Instrucciones escritas y anuncios.	49
2) Sistema de Telecomunicaciones.	50
3) Reuniones.	50
4) Comités.	50
5) Entrevistas.	50
9.8 Fallas en la Comunicación.	51
a) Falta de Planeación.	51
b) Supuestos Ambiguos.	51
c) Distorsión Semántica.	51
d) Falta de claridad y precisión.	51
e) Pérdida por Transmisión.	51
f) Comunicación Impersonal.	51
10. Sistema de Recompensas y Castigos.	52
A. Recompensas.	53
B. Castigos.	53
10.1 Principios del Sistema de Recompensas y Castigos.	53
IV.- MARCO REFERENCIAL.	55
- J & M Groups.	55
- Manpower.	56
- Workforce.	58
- W & D Industrial.	60
V.- MARCO METODOLÓGICO.	62
A. Tipo de Investigación.	62
B. Diseño de la Investigación.	63
C. Población y Muestra.	64
D. Técnicas e Instrumentos de Recolección de los datos.	67
E. Operacionalización de la Variable.	69
VI.- PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.	83
- Empresas de trabajo temporal.	83
- Empresas usuarias.	84



- Trabajadores temporales.	84
- Contexto Normativo.	85
A. Presentación de los Resultados y Análisis Parcial.	85
A.1 El ámbito administrativo de las empresas de trabajo	
Temporal.	86
- Análisis Parcial.	104
A.2 El ámbito administrativo de las empresas usuarias.	113
- Análisis Parcial.	131
A.3 Los trabajadores temporales y las relaciones laborales .	138
A.4 Contexto normativo de las relaciones laborales.	153
A.5 Relaciones laborales desde el ámbito administrativo entre las	
empresas de trabajo temporal, empresas usuarias y trabajadores temporales.	160
VII.- CONCLUSIONES.	172
RECOMENDACIONES.	176
LIMITACIONES.	178
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	179
ANEXOS.	184



ÍNDICE DE FIGURAS

Contenido	Página
- Figura 1. Relación Triangular como producto del trabajo temporal.	19
- Figura 2. Variables comparativas y sistemas de Likert.	21
- Figura 3. Modelo del Grado de Relaciones entre los Actores del sistema de RRH, en la estructura de la norma, para el puesto de trabajo en el caso de las ETT.	24
- Figura 4. Esquema de presentación del Marco Teórico.	27
- Figura 5. Relaciones Interpersonales.	44
- Figura 6. Proceso de Comunicación dentro de una Empresa.	48
- Figura 7. Esquema de Análisis de los resultados.	171
- Figura 8. Variables comparativas y sistemas de Likert presentes en la Investigación.	175



ÍNDICE DE TABLAS

Contenido	Página
- Tabla 1. Distribución de la Muestra.	66
- Tabla 2. Operacionalización de la variable Relaciones laborales desde el ámbito administrativo en las ETT.	80
- Tabla 3. Matriz descriptiva de respuestas de las ETT. Establecimiento de la negociación del contrato de trabajo.	86
- Tabla 4. Matriz descriptiva de respuestas de las ETT. Participación en el proceso de negociación del contrato de trabajo.	87
- Tabla 5. Matriz descriptiva de respuestas de las ETT. Intercambio de propuestas en la negociación del contrato de trabajo.	88
- Tabla 6. Matriz descriptiva de respuestas de las ETT. Compromisos formales contraídos al establecer el contrato de trabajo.	89
- Tabla 7. Matriz descriptiva de respuestas de las ETT. Percepción del proceso de negociación del contrato de trabajo.	90
- Tabla 8. Matriz descriptiva de respuestas de las ETT. Identificación de un problema.	91
- Tabla 9. Matriz descriptiva de respuestas de las ETT. Proceso para tomar decisiones.	92
- Tabla 10. Matriz descriptiva de respuestas de las ETT. Toma de decisiones programadas y/o no programadas.	93
- Tabla 11. Matriz descriptiva de respuestas de las ETT. Percepción del proceso de toma de decisiones.	94
- Tabla 12. Matriz descriptiva de respuestas de las ETT. Relaciones entre el trabajador temporal y la ETT.	95
- Tabla 13. Matriz descriptiva de respuestas de las ETT. Flujos o niveles de comunicación..	96
- Tabla 14. Matriz descriptiva de respuestas de las ETT. Métodos formales de comunicación.	97



- Tabla 15. Matriz descriptiva de respuestas de las ETT. Percepción de las relaciones interpersonales y el esquema de comunicaciones.	98
- Tabla 16. Matriz descriptiva de respuestas de las ETT. Sistema de recompensas centralizado y/o descentralizado.	99
- Tabla 17. Matriz descriptiva de respuestas de las ETT. Recompensas en términos de ganancias y pérdidas de la ETT.	100
- Tabla 18. Matriz descriptiva de respuestas de las ETT. Recompensas de acuerdo al nivel de desempeño.	101
- Tabla 19. Matriz descriptiva de respuestas de las ETT. Sistema de sanciones centralizado y/o descentralizado.	102
- Tabla 20. Matriz descriptiva de respuestas de las ETT. Percepción de sistema de recompensas y castigos.	103
- Tabla 21. Matriz descriptiva de respuestas de las Empresas Usuarias. Establecimiento de la negociación del contrato de trabajo.	114
- Tabla 22. Matriz descriptiva de respuestas de las Empresas Usuarias. Participación en el proceso de negociación del contrato de trabajo.	115
- Tabla 23. Matriz descriptiva de respuestas de las Empresas Usuarias. Intercambio de propuestas en la negociación de las condiciones de trabajo.	116
- Tabla 24. Matriz descriptiva de respuestas de las Empresas Usuarias. Compromisos formales contraídos al establecer el contrato de trabajo.	117
- Tabla 25. Matriz descriptiva de respuestas de las Empresas Usuarias. Percepción del proceso de negociación del contrato de trabajo.	118
- Tabla 26. Matriz descriptiva de respuestas de las Empresas Usuarias. Identificación de un problema.	119
- Tabla 27. Matriz descriptiva de respuestas de las Empresas Usuarias. Proceso para tomar decisiones.	120
- Tabla 28. Matriz descriptiva de respuestas de las Empresas Usuarias. Percepción del proceso de toma de decisiones.	121
- Tabla 29. Matriz descriptiva de respuestas de las Empresas Usuarias. Relaciones entre la empresa usuaria y el trabajador temporal.	122



- Tabla 30. Matriz descriptiva de respuestas de las Empresas Usuarias. Flujos o niveles de comunicación..	123
- Tabla 31. Matriz descriptiva de respuestas de las Empresas Usuarias. Métodos formales de comunicación..	124
- Tabla 32. Matriz descriptiva de respuestas de las Empresas Usuarias. Percepción de las relaciones interpersonales y el esquema de comunicaciones.	125
- Tabla 33. Matriz descriptiva de respuestas de las Empresas Usuarias. Sistema de recompensas centralizado y/o descentralizado.	126
- Tabla 34. Matriz descriptiva de respuestas de las Empresas Usuarias. Recompensas en términos de ganancias y pérdidas de la empresa usuaria.	127
- Tabla 35. Matriz descriptiva de respuestas de las Empresas Usuarias. Recompensas de acuerdo al nivel de desempeño.	128
- Tabla 36. Matriz descriptiva de respuestas de las Empresas Usuarias. Sistema de sanciones centralizado y/o descentralizado.	129
- Tabla 37. Matriz descriptiva de respuestas de las Empresas Usuarias. Percepción del sistema de recompensas y castigos.	130
- Tabla 38. Frecuencias y porcentajes de las categorías de respuesta de acuerdo al Proceso de negociación del contrato de trabajo (trabajadores temporales).	139
- Tabla 39. Frecuencias y porcentajes de las categorías de respuesta de acuerdo al Proceso de Toma de decisiones (trabajadores temporales).	141
- Tabla 40. Frecuencias y porcentajes de las categorías de respuesta de acuerdo a la subdimensión de Interacción (trabajadores temporales).	144
- Tabla 41. Frecuencias y porcentajes de las categorías de respuesta de acuerdo a los Métodos formales de comunicación (trabajadores temporales).	146
- Tabla 42. Frecuencias y porcentajes de las categorías de respuesta de acuerdo a las Expectativas de los trabajadores temporales (trabajadores temporales).	148
- Tabla 43. Frecuencias y porcentajes de las categorías de respuesta de acuerdo al Sistema de recompensas (trabajadores temporales).	150
- Tabla 44. Frecuencias y porcentajes de las categorías de respuesta de acuerdo al Sistema de Castigos (trabajadores temporales).	152



RESUMEN

Los objetivos que se plantearon para llevar a cabo esta investigación están orientados a describir algunos rasgos del ámbito administrativo de las relaciones laborales entre las Empresas de Trabajo Temporal, Empresas Usuarias y Trabajadores Temporales considerando el contexto normativo que engloba esta relación como información complementaria.

El nivel de investigación es de tipo no experimental descriptivo. Para la recolección de la información requerida y el alcance de los objetivos planteados se emplearon como técnicas de investigación la entrevista semi-estructurada, estructurada, el cuestionario y se realizó una investigación documental para conocer el contexto normativo que enmarca la relación laboral. La población que conformó el estudio está compuesta por las Empresas de trabajo temporal inscritas en el Ministerio del Trabajo y ubicadas en la zona Metropolitana de Caracas, así como por aquellas empresas usuarias que contratan los servicios de dichas empresas, y por todos aquellos trabajadores temporales contratados por las empresas de trabajo temporal y que laboran actualmente en las empresas usuarias. Como criterio de selección se consideró el muestreo no probabilístico intencional donde la muestra se seleccionó bajo factores y parámetros dictados por el tipo de investigación.

Para la presentación y análisis de los resultados, se utilizaron matrices descriptivas y tablas de frecuencias y porcentajes con la finalidad de dar respuesta a las interrogantes generadas por los objetivos específicos de esta investigación. A partir del análisis se pudo determinar que en los *procesos decisivos* la configuración de la negociación es en privado, interna y formal y los compromisos radican en el cumplimiento de las condiciones establecidas en el contrato de trabajo. El procedimiento para tomar decisiones se desarrolla a través de mecanismos de acción orientados a la solución de los diferentes problemas, en este sentido, las decisiones que se toman en estas empresas son en su mayoría no programadas. *El esquema de comunicaciones* sigue un flujo ascendente, descendente y diagonal; *las relaciones interpersonales* pertenecen a un sistema consultivo y participativo donde prevalecen las relaciones formales por la naturaleza del trabajo temporal. Por último, *el sistema de recompensas y castigos* es centralizado y depende de la política de cada empresa de trabajo temporal y usuaria.



INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como principal objetivo ampliar la visión sobre los aspectos más resaltantes de las relaciones laborales (ámbito administrativo) entre las empresas de trabajo temporal, las empresas usuarias o clientes y los trabajadores temporales. Para alcanzarlo de la mejor manera y expresarlo de forma sistemática se realizó la siguiente división del estudio:

Inicia con *el Planteamiento del Problema*, donde se explica la situación actual que presenta el mundo globalizado, destacando las modalidades de contratación a través de la flexibilidad laboral, el enfoque administrativo de las organizaciones y la importancia que tiene el estudio en el contexto nacional, finalizando con la formulación de la siguiente pregunta considerando el ámbito administrativo y el contexto normativo como complemento de la información: *¿Cuáles son los aspectos más relevantes de las Relaciones Laborales entre la Empresa de Trabajo Temporal, el Trabajador y la Empresa Usuaría?*

A continuación se plantean *los Objetivos*, tanto *el General* como los *Específicos*, mediante los cuales se logró alcanzar el propósito de la investigación.

Posteriormente se presenta *el Marco Teórico*, donde se hace mención a la flexibilización laboral como eje central para el surgimiento de las empresas de trabajo temporal a nivel mundial, para continuar con la explicación detallada de toda la información recabada sobre las empresas de trabajo temporal, su legislación y consideraciones; las empresas usuarias, y los trabajadores temporales; así como las relaciones laborales tomando en consideración las características desde el ámbito administrativo, realizando una descripción de las mismas.

Luego se expresa *el Marco Referencial* que ubica al lector en el contexto de las empresas de trabajo temporal que formaron parte de la investigación.



En el Marco Metodológico se revelan el diseño y el tipo de investigación utilizado, la población o universo de estudio, la muestra que formó parte de la investigación y la unidad de análisis seleccionada. Luego se presenta la explicación detallada de las técnicas e instrumentos de recolección que se utilizaron para cada uno de los actores que conforman el estudio. Por último, la operacionalización de las relaciones laborales desde el ámbito administrativo como variable, las dimensiones y subdimensiones con las definiciones operacionales correspondientes.

En el apartado de *Presentación y Análisis de los Resultados* se muestra la información obtenida en cuanto los rasgos más importantes del ámbito administrativo y el contexto normativo de las relaciones laborales por cada uno de los actores que conforman la muestra del estudio, en la cual se van contrastando los datos arrojados de las fuentes vivas, el procesamiento de la información numérica y la revisión documental como complemento de la información recolectada transformándolos en respuestas cualitativas que responden a los objetivos planteados. Elaborando por cada segmento análisis parciales que constituyeron la fuente principal para realizar el análisis global de la variable a investigar.

Luego se incluyen *las Conclusiones* que resumen toda la información obtenida a partir de los estudios realizados en esta investigación, referidos al análisis y discusión de los datos obtenidos y al logro de los objetivos formulados que justifican el resultado de la misma.

Por último, se presentan *las Recomendaciones, las Referencias Bibliográficas y los Anexos*. En la primera se encuentran las sugerencias por parte de las investigadoras de los lineamientos específicos acerca de esta modalidad de contratación que permiten el desarrollo óptimo de cada una de las características que conforman el ámbito administrativo de las relaciones laborales. En la segunda se presentan las referencias de acuerdo al material bibliográfico y electrónico obtenido a través de diversos *web sites* empleados para la realización del estudio. Y en la última se muestran los instrumentos de recolección de datos utilizados en la investigación: entrevista semi-estructurada, estructurada y el cuestionario.



I.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La globalización se caracteriza por la conquista de mercados, la revolución de las comunicaciones y la innovación de la ciencia y la tecnología, que han llevado a una especie de estandarización del trabajo. Igualmente, supone actividades productivas, financieras, comerciales y de servicio universales e indiferenciadas (Esteves, 1998). De esta forma, la gran revolución tecnológica del proceso globalizante produce cambios económicos y estructurales que afectan a la sociedad y a las organizaciones las cuales deben ajustarse a estas transformaciones y a la reconversión industrial, es decir, “la conversión de algunas empresas de los países menos avanzados tecnológicamente a las pautas y parámetros de eficiencia necesarios para nivelarse con las industrias de los países más avanzados”(Urquijo, 1998, p.388)

La globalización con el impacto de nuevas tecnologías, la amenaza de los mercados competitivos con exigencias de calidad, la estandarización de los productos, el crecimiento del sector terciario, entre otras cosas, han traído consigo nuevas formas de organización del trabajo y por lo tanto de las relaciones laborales que podemos traducir en la necesidad de las empresas de dar respuestas rápidas y adecuadas. Siendo inevitable de esta forma la flexibilización laboral para entender los cambios en las relaciones laborales y concibiendo que ésta implica la oportunidad de ajustar el trabajo a las exigencias de producción en cuanto a calidad y eficacia.

Es importante destacar que estos cambios han producido una transformación del perfil del personal emplazado por las organizaciones buscando competencias definidas: “elevada cualificación técnica o profesional; sentido de disponibilidad y movilidad laboral; aceptación de una amplia flexibilidad laboral por lo que refiere a contratación, despido, horario, ataduras legales, etc.; aceptación de trabajo temporal, por contratos, por proyectos; disposición para el trabajo en equipos a través de redes de trabajo, círculos de calidad y otras alternativas; sentido de empresariedad; holismo o sentido de pertenencia” (Urquijo, 2002)



Por otra parte, Mireya Rodríguez (1994) afirma que la flexibilidad laboral está sujeta a variables tales como: “el grado de incertidumbre económica, la estabilidad política, la legitimidad de la representación obrero-patronal, la legislación laboral y el clima social, entre otras”. En respuesta a prácticas más competitivas, Arturo Bronstein (1990) realiza una clasificación de las forma primordiales de flexibilización: flexibilización de contratación, flexibilidad de los salarios y de su indexación, y por último la flexibilidad en la duración del trabajo.

De acuerdo a la opinión de algunos expertos la flexibilidad laboral aporta a las organizaciones un gran potencial de agilidad y competitividad con bajos costos. Es por ello que el mayor cambio que deben efectuar las organizaciones para adaptarse a la nueva gestión de recursos humanos está relacionado con la flexibilidad en materia de contratación, es decir, “contratos temporales, contratos extensos de prueba, contratos de trabajo compartido, de trabajo por proyecto, etc.” (Bronstein, 1990). Por lo tanto, las empresas en la búsqueda de una mayor eficiencia y eficacia transfieren a otras empresas o firmas de consultoría (la mayoría de las veces) determinadas funciones para poder concentrarse en el área central de su negocio; de esta forma, a través de un análisis de las necesidades de éstas empresas se hace presente con mayor frecuencia la nueva modalidad llamada “Outsourcing” o externalización.

Del “outsourcing” se derivan varias tendencias, entre ellas la organización de las empresas de trabajo temporal como una alternativa especializada para el contrato de personal; éstas empresas están conformadas por diferentes unidades que persiguen mejorar la productividad, alcanzar una elevada posición de competitividad y los objetivos de las empresas enmarcados en las necesidades del usuario tomando en consideración las variables políticas, económicas, legales y tecnológicas.

En este sentido, la flexibilidad laboral dio origen al nacimiento de las Empresas de Trabajo Temporal (ETT) como gestores de un mercado que cada vez más demanda mayor calidad y profesionalidad en los trabajadores que selecciona, forma y coloca a disposición de los clientes.(Asociación de Grandes Empresas de Trabajo Temporal, 2003).



La trayectoria de las empresas de trabajo temporal no es reciente. Contrario a lo que se piensa, dichas empresas tienen una larga trayectoria, aunque es en los años 50 y 60 cuando empiezan a ser más frecuentes en los países europeos, principalmente España. (Asociación de Grandes Empresas de Trabajo Temporal, 2003). En España este tipo de contratación es el más empleado y su área de acción se encuentra contemplada en la Ley de Trabajo de España y en los Decretos Reales. Igualmente, en éste país se encuentra la patronal más antigua de empresas de trabajadores temporales: La Federación de Empresas de Trabajo Temporal (FEDETT) que agrupa a varias empresas de pequeña y mediana industria. (Asociación de Grandes Empresas de Trabajo Temporal, 2003).

En el contexto legal, las cláusulas concernientes a las empresas de trabajo temporal de Venezuela se encuentran contenidas en el Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo y no en la Ley propiamente dicha, esto se debe a que entre la Ley y la promulgación del respectivo Reglamento se actualizaron y precisaron las condiciones que deberían tener estas empresas para diferenciarlas de otras formas de contratación tales como: intermediarios y contratistas a los cuales es aplicable la noción de inherencia y conexidad. (Guzmán, 1999)

Específicamente, el Artículo 23 del Reglamento define a las empresas de trabajo temporal de la siguiente forma: “la empresa de trabajo temporal tiene por objeto poner a disposición del beneficiario con carácter temporal, trabajadores por ella contratados” (Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo, 1999) y de esta forma queda establecida una relación triangular: mercantil, laboral y funcional. Los artículos siguientes del Reglamento contienen los Requisitos para su funcionamiento (Artículo 24.), las Obligaciones de las empresas de trabajo temporal como empleador (Artículo 25.), Supuestos de procedencia (Artículo 26.), Contrato de provisión de trabajadores (Artículo 27.) y por último la Extinción de la relación laboral (Artículo 28.)¹.

¹ De acuerdo a los cambios que surgieron en torno a la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT) en el presente año, podemos decir que ésta Ley es la que actualmente regula las relaciones entre las empresas de trabajo temporal, intermediarias y contratistas con respecto al contratante o beneficiario de la obra. En este sentido, se modifica la modalidad de contratación temporal con la derogación de los artículos contenidos en el Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo relacionados con la gestión de las empresas de trabajo temporal, igualmente se declara la condición de intermediario a este tipo de empresas siempre y cuando estén registradas en el Ministerio del Trabajo. (Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 26 de julio de 2005).

Es importante destacar que la mayoría de las organizaciones se ven en la necesidad de resolver problemas que surgen a raíz de la contratación de personal en el momento de responder a las exigencias en las diferentes áreas de la misma. Para resolver éstas complicaciones requieren la disposición de personal cualificado sólo en el momento requerido reduciendo el tiempo de error de selección y facilitando la gestión de los recursos humanos. De esta forma, las empresas de trabajo temporal tienen una caracterización muy exclusiva que las hacen un intermediario particular apartado del pensamiento tradicional y que lógicamente merece un tratamiento único y diferenciado. (Díaz, 2001)

De esta forma, se genera una nueva relación laboral en la cual las empresas de trabajo temporal encuentran un trabajo adecuado a cada candidato de ser el caso, colocando a disposición de la empresa usuaria a la persona cuyo perfil es correspondido con las necesidades de esta última, gracias a la extensa noción que una empresa de trabajo temporal tiene del mercado. Éstas empresas también prestan el servicio de formación de los trabajadores en aquellas áreas en las que pueden necesitar una mayor cualificación.

Según la FEDETT, en el trabajo temporal se produce una relación triple, es decir, una relación en la que intervienen el patrono, el cliente y el trabajador, y esta relación se clasifica de la siguiente forma:

- a. Cuando una empresa necesita cubrir temporalmente un cargo y recurre a una empresa temporal de trabajo, se establece una “*relación mercantil*” mediante un contrato.
- b. La empresa de trabajo temporal comienza un proceso selectivo y especializado hasta conseguir el trabajador más apto, atendiendo a las especificidades demandadas por la empresa usuaria procediendo a su contratación y estableciendo con el mismo una “*relación laboral*”. El hecho de trabajar para una empresa de trabajo temporal

. Por otro lado, el artículo 54 de la LOT define al intermediario como aquella persona que a nombre propio y en beneficio de otra utilice los servicios de uno o más trabajadores, de igual forma este artículo dispone que el intermediario es responsable de las obligaciones que a favor de los trabajadores se deriven de la Ley y de los contratos, y que el beneficiario es responsable solidario con el intermediario cuando explícitamente lo hubiere acreditado.

frecuentemente se convierte en un puente hacia el empleo fijo, es una clara oportunidad para que el trabajador encaje en el mercado laboral dentro de una empresa. La empresa de trabajo temporal ofrece al trabajador todo tipo de empleo, en cualquier categoría y bajo cualquier circunstancia. (Asociación de Grandes Empresas de Trabajo Temporal, 2003)

- c. Por último, se da una “*relación funcional*” donde la persona seleccionada y contratada por la empresa de trabajo temporal prestará sus servicios en la empresa usuaria bajo cuya dirección y autoridad el trabajador desempeñará sus funciones. (Asociación de Grandes Empresas de Trabajo Temporal, 2003). Sin embargo, es importante resaltar que de cierto modo entre esta empresa y el trabajador también se genera una “relación laboral” debido a que el trabajador temporal presta un servicio a la empresa usuaria.

Esta triple relación se da de forma triangular, como se muestra en el siguiente gráfico:

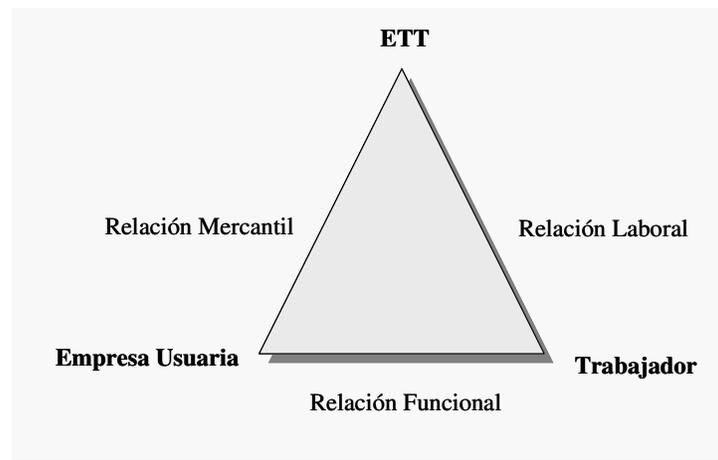


Figura 1. Relación Triangular como producto del Trabajo Temporal

Fuente: Gráfica de elaboración propia con motivo del Trabajo de Grado. (Dávila, O.; Martínez, Ma. F., 2005)

Las relaciones laborales establecen una especie de reciprocidad entre una organización y sus trabajadores, es decir, constituyen la política de relación de la empresa con sus propios miembros (Chiavenato, 2001). Las relaciones laborales pueden ser vistas



desde el ámbito administrativo dentro de un contexto normativo, es decir, el cuadro normativo mediante el cual se regula esa interrelación, desde el punto heterónimo como son el conjunto de Leyes, Normas y Decretos de carácter laboral como también de aquellos Acuerdos, Actas y Convenciones Colectivas que regulan las relaciones más al interior de la Empresa sin perjuicio del Marco Legal Laboral y en muchas circunstancias, superando las condiciones allá establecidas, y todo ello es lo que determina los instrumentos jurídicos que rigen las relaciones entre los actores del sistema de una empresa, de acuerdo a las leyes de una nación. En este sentido, el ámbito administrativo está orientado al proceso de obtención de los objetivos de una organización a través de la aplicación de conocimientos a determinadas colectividades humanas. (Desiato, 1998)

Según Idalberto Chiavenato (2001) para determinar la forma en que las empresas administran los recursos que colocan a disposición de los trabajadores, Likert adoptó un modelo comparativo que denominó Sistemas de Administración, de acuerdo con esto la acción administrativa varía dependiendo del tipo de empresa. En este modelo se identifican las siguientes variables organizacionales:

- **Proceso Decisorio:**

Está relacionado con la toma de decisiones en la empresa y quién las toma, en este sentido, se consideran las decisiones centralizadas (desde el nivel más alto de la organización) o descentralizadas (desde los niveles más bajo o de toda la organización).

- **Esquema de Comunicaciones:**

Determina de qué forma se reciben y se transmiten las informaciones en la empresa, es decir, si es vertical y descendente, si es vertical de doble vía y si es horizontal.

- **Relaciones Interpersonales:**

Se relaciona con el grado de relación o interacción de las personas entre sí y con la organización, y el nivel de libertad existente en esas relaciones; de acuerdo a si las personas trabajan aisladas o en equipos de trabajo.

- Sistema de Recompensas y Castigos:

Determina si la empresa premia a las personas por su aporte al cumplimiento de objetivos, también por un determinado comportamiento si es positivo e incentivador o restrictivo inhibitor.

Estas variables afectan a los sistemas que conforman a una organización, por ejemplo si es un sistema consultivo el proceso decisorio no estará centrado por completo en la cúpula de la organización; el sistema de comunicaciones será rápido, vertical y horizontal; las relaciones interpersonales entre las personas serán dinámicas, hay confianza; y en el sistema de recompensas, hay más recompensas que castigos, pero se hacen presente medidas disciplinarias. De esta forma, podemos mencionar el sistema Consultivo, el Participativo y el Autoritario-benévolo. De acuerdo con Chiavenato (2001) podemos ilustrar estas variables y sus sistemas de la siguiente forma:

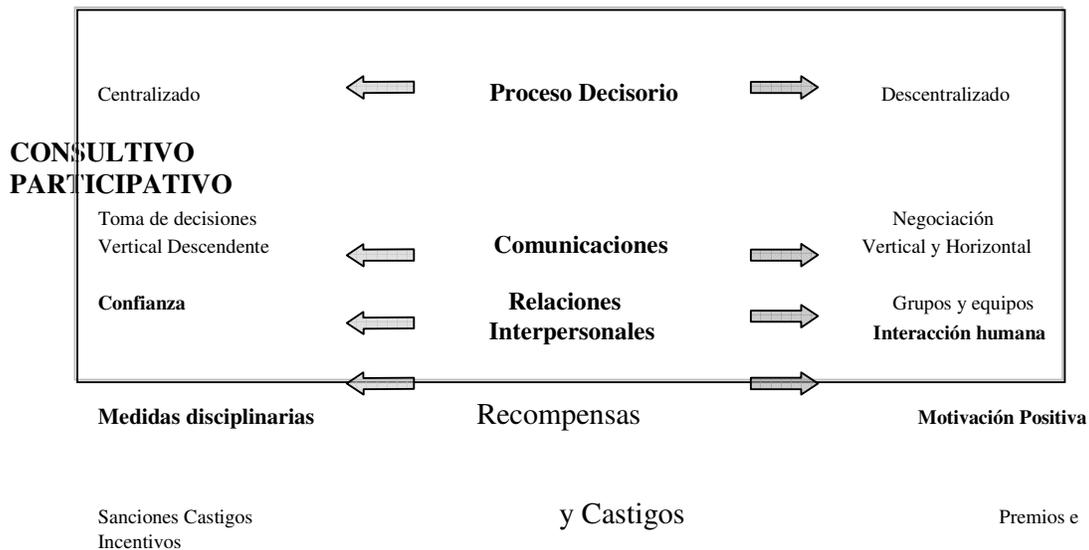


Figura 2. Variables comparativas y sistemas de Likert.

Fuente: GÓMEZ-MEJÍA, Luis; David Balkin y Robert Cardy. "Gestión de Recursos Humanos". (1998). Cuatro Variables Comparativas de Likert.

Cabe destacar que el modelo de las variables comparativas y sistemas de likert constituye una aproximación del presente estudio ya que durante la realización del mismo



se realizó la combinación, incorporación y exclusión de algunas características a través de la investigación de diversos elementos del ámbito laboral y administrativo y por las necesidades presentadas que se constituyen primordiales para la investigación.

Se debe considerar la complejidad de las relaciones que existen entre los trabajadores temporales y la empresa usuaria como tal; en relación al sentido de pertenencia, discriminación y en general al impacto sobre el clima organizacional. Debido a esto, pareciera ser recomendable que se lleven a cabo otros estudios tomando en consideración estos elementos de diferenciación, ya que repercuten directamente en los procesos administrativos de la gestión de recursos humanos restringiendo su efectividad, específicamente en la comunicación y en las relaciones interpersonales. Es importante que en estudios posteriores se desarrollen otras variables que debido a la profundidad del tema no son consideradas en el marco de esta investigación pero se considera que afectan de igual manera dicha relación laboral.

Ahora bien, debido a la poca información que se ha encontrado en los estudios de las empresas de trabajo temporal y mas aún en relación al ámbito de las relaciones industriales de nuestro país, se considera útil el hecho de conocer más a profundidad esta forma de flexibilidad en la contratación como un nuevo tipo de organización del trabajo que se encuentra estructurado principalmente por las relaciones de la empresa con el personal. Todo ello con la finalidad de dar respuesta a los cambios que exige el proceso de globalización que inciden de forma económica, política y social en el mercado de trabajo. Es interesante profundizar lo referente al ámbito administrativo de las relaciones laborales en las Empresas de Trabajo Temporal así como el contexto normativo, ya que si bien es cierto que no existen hasta el momento muchos estudios a nivel nacional, éste tipo de empresas se ha venido arraigando de manera progresiva como una forma de empleo atípica de carácter temporal y estructura triangular la cual a pesar de esto no se encuentra contenida como tal en la Ley Orgánica del Trabajo

Es importante estudiar el nivel de relación que existe entre los actores del sistema de relaciones industriales bajo mecanismos administrativos tomando en consideración el contexto normativo que regula toda relación laboral ya que actualmente la valoración de la relación laboral tiene un fuerte componente administrativo, desarticulado en los componentes de: una Comunicación eficaz entre el patrono y el trabajador a través del



manejo de la información; el logro de niveles óptimos de productividad por medio de acuerdos entre el patrono y el trabajador en un proceso de Negociación. Aunque se está consciente de las limitaciones presentadas (como toda investigación) en la identificación de los elementos que integran éste ámbito, se obtuvo una serie de elementos para crear nuevos conocimientos en un campo escasamente estudiado en Venezuela, así como la posibilidad de profundizarlo a través de otros trabajos. Igualmente, se considera que este estudio puede contribuir a un mejor desarrollo de las empresas de trabajo temporal en nuestro país. (Urquijo, 2001)

Es por ello que este estudio de manera particular identifica los elementos que hacen característica y a la vez novedosa esta modalidad de contratación dentro de un marco normativo, permitiendo así destacar las fortalezas y debilidades que surgen de la implementación del trabajo temporal en Venezuela, tanto para los trabajadores como para las empresas usuarias. Y considerando esto en un ámbito administrativo, lo que se persigue alcanzar es un eficiente desarrollo de la gestión de recursos humanos.

Partiendo del enfoque expuesto que hace especial énfasis en el ámbito administrativo se plantea la siguiente interrogante: **¿Cuáles son los aspectos más relevantes de las Relaciones Laborales entre la Empresa de Trabajo Temporal, el Trabajador y la Empresa Usuaria?**



A continuación se presenta un modelo resumen del planteamiento del problema:

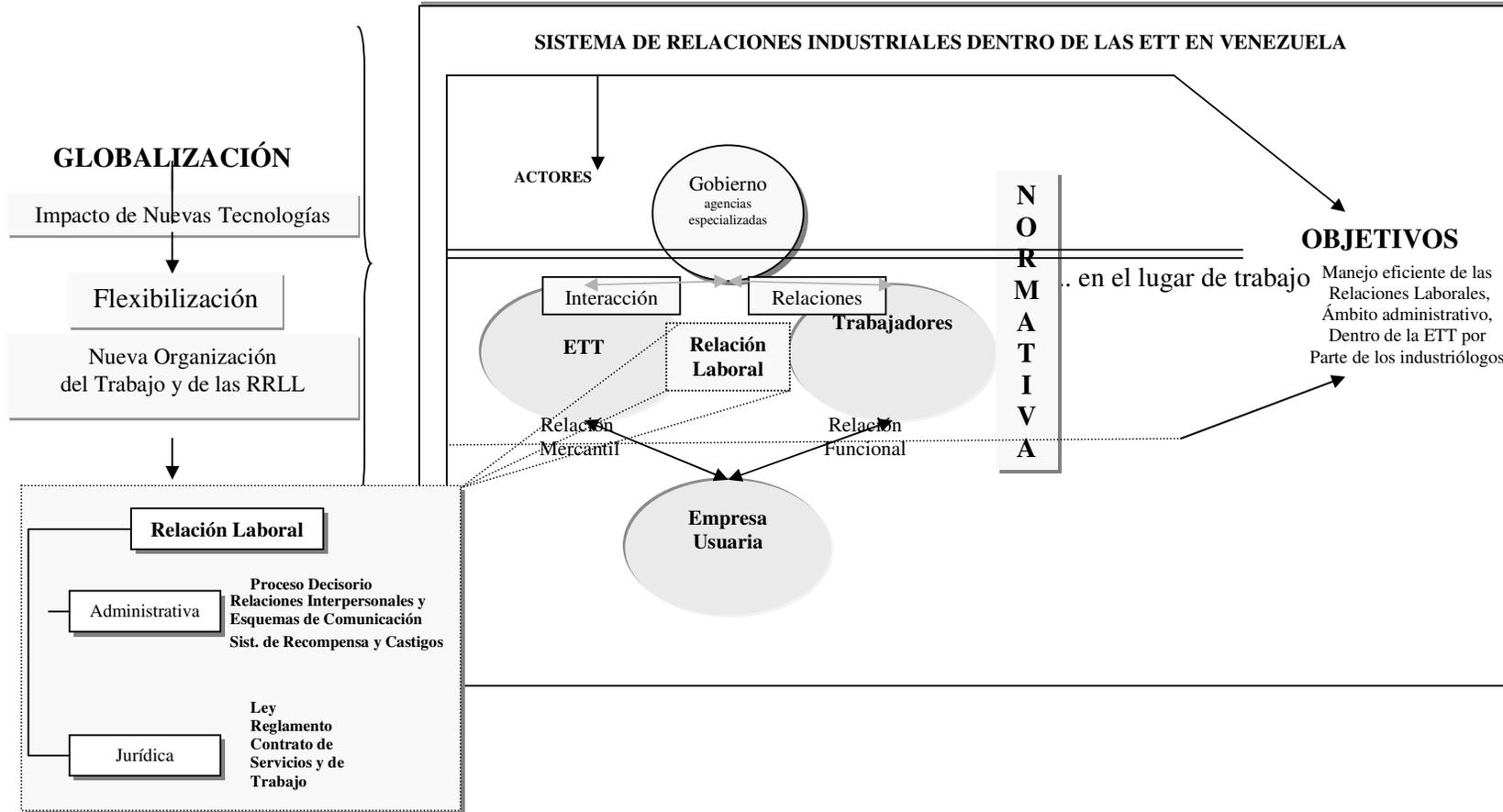


Figura 3. Modelo: Grado de Relaciones entre los Actores del sistema de RRII, en la estructura de la norma, para el puesto de trabajo en el caso de las ETT

Fuente: Gráfica de elaboración propia con motivo del Trabajo de Grado. (Dávila, O.; Martínez, Ma. F., 2005)



II.- OBJETIVOS

La elaboración de esta investigación pretende cumplir con ciertos objetivos que orientaron las líneas de acción para dar respuesta al problema de investigación tomando en consideración el estudio de las relaciones laborales entre las empresas de trabajo temporal, empresas usuarias y trabajadores temporales. De esta forma, se plantea un fin o propósito global, es decir, el objetivo general.

Objetivo General:

Estudiar las relaciones laborales entre la empresa de trabajo temporal, el trabajador y la empresa usuaria bajo un enfoque administrativo.

En este sentido, el estudio de los rasgos más importantes que componen el ámbito administrativo de las relaciones laborales en las Empresas de Trabajo Temporal y el marco normativo como información complementaria, permiten identificar las siguientes dimensiones a través de objetivos específicos.

Objetivos Específicos:

.- Identificar y describir los Procesos Decisorios entre la empresa de trabajo temporal, el trabajador y la empresa usuaria.

.- Identificar y describir las Relaciones Interpersonales y el Esquema de Comunicaciones entre la empresa de trabajo temporal, el trabajador y la empresa usuaria.

.- Identificar y describir el Sistema de Recompensas y Castigos entre la empresa de trabajo temporal, el trabajador y la empresa usuaria.

.- Presentar algunos rasgos sobre el contexto normativo que regula el sistema de relaciones laborales entre la empresa de trabajo temporal, el trabajador y la empresa usuaria.



III.- MARCO TEÓRICO

Relaciones Laborales en las Empresas de Trabajo Temporal

Una vez definidos el planteamiento del problema y establecidos los objetivos generales y específicos es indispensable precisar los aspectos teóricos que sustentarán la investigación. En el marco teórico se situará al problema objeto de estudio dentro de un conjunto de conocimientos para orientar la búsqueda y ofrecer una conceptualización adecuada a los términos usados. De esta forma, el marco teórico se fundamenta en las organizaciones, es decir, un sistema de actividades conformado por una red de relaciones que por los cambios producidos por la globalización han dado lugar a la flexibilización laboral, a una nueva organización del trabajo y nuevas formas de contrato como el contrato de trabajo temporal propio de las ETT; todo esto dentro de un entorno que determina la interrelación de los actores involucrados en el sistema de relaciones industriales, el ámbito administrativo que comprende elementos como: proceso decisorio, relaciones interpersonales y esquema de comunicaciones, y sistema de recompensas y castigos.

Para desarrollar el marco teórico de la investigación se seguirá un esquema que presentará el orden a seguir en la definición de los aspectos teóricos y su vinculación con el problema de estudio.

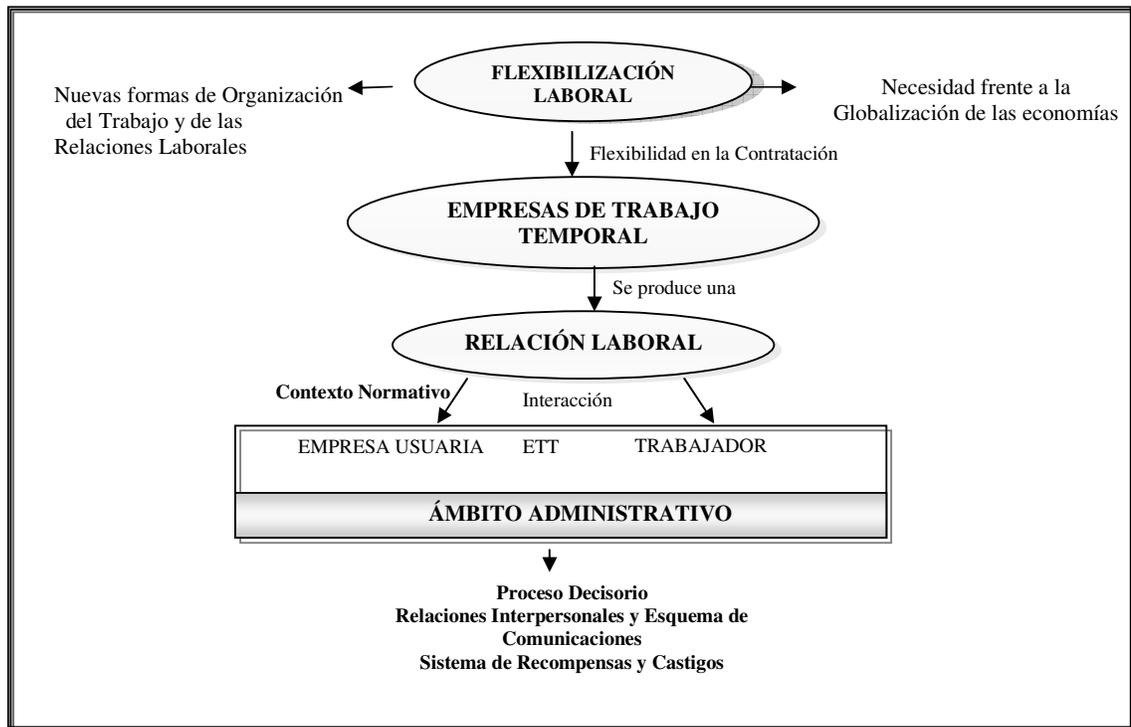


Figura 4. Esquema de presentación del Marco Teórico

Fuente: Gráfica de elaboración propia con motivo del Trabajo de Grado. (Dávila, O.; Martínez, Ma. F., 2005)

1. LA FLEXIBILIZACIÓN LABORAL

El concepto de flexibilidad está vinculado con la tecnología, con las nuevas formas de organización del trabajo y se le ha hecho extensiva a las reformas de los sistemas de seguridad social, de contratación colectiva y las leyes laborales. Con la globalización, el concepto de flexibilidad se ha vuelto clave para entender los cambios en las relaciones laborales.

“La noción de flexibilidad del trabajo no tiene un significado unívoco en la polémica teórica, según la fuente conceptual de la que provenga serán su contenido y sus implicaciones en las políticas laborales. El concepto de flexibilidad, posee tres orígenes: el de la teoría neoclásica que es el más antiguo, el porfordista y el que se origina de las modernas teorías gerenciales de la organización de la empresa”(De la Garza, 2000, p. 152). La polémica en cuanto a la flexibilización se encuentra en si se trata en un nuevo tipo de relaciones entre el capital y el trabajo, o representa una necesidad frente a la globalización de las economías.



La concepción de la flexibilización tiene varios significados y fundamentos teóricos, y esto es considerado como una crítica a la misma, entre ellos las que se practican en la reestructuración de las empresas y se adaptan a los diferentes contextos institucionales y organizacionales:

- **Flexibilidad Pretaylorista:** es la practicada por pequeñas y medianas empresas y no se encuentran modernizadas; al mismo tiempo, no poseen un proyecto organizacional, está sujeta a las contingencias y a la arbitrariedad en el mando de los pequeños patrones o de los trabajadores.
- **Flexibilidad Toyotista:** en ésta se presentan consensos y acuerdos entre patrones y obreros y en las nuevas formas gerenciales de la organización del trabajo.
- **Flexibilización Neoclásica:** se refiere a la flexibilidad en el mercado de trabajo de los neoclásicos, es decir, desregulación de la oferta y de la demanda de trabajo.

La flexibilidad es esencialmente una ideología de carácter preventivo, esto quiere decir, que es imposible de llevar a sus últimas consecuencias en las organizaciones. En este sentido, una empresa flexible en su totalidad no puede funcionar, porque para lograr los objetivos y para alcanzar la productividad es necesaria una negociación con los trabajadores.

En este sentido, es posible hacer referencia a una flexibilidad del producto y del proceso desde el punto de vista técnico, y en la flexibilidad del trabajo poner el énfasis en la desregulación del empleo, del uso de la fuerza de trabajo en el proceso de trabajo y en el aspecto salarial. De esta forma, la flexibilidad se puede encontrar en un micro nivel, es decir, el lugar de trabajo, departamento o empresa; en un macro nivel en las corporaciones, rama o zona; y en el sistema de relaciones industriales, de acuerdo a las regulación del conflicto, la negociación colectiva, los sistemas de comunicación, las leyes laborales, la seguridad social y los pactos corporativos.

La flexibilidad del trabajo puede encontrarse en un nivel formal, en las leyes, reglamentos y normativas; igualmente, puede encontrarse en un nivel informal proveniente de las costumbres, tradiciones e interacciones cotidianas. En términos generales la



flexibilización laboral se desprende de la capacidad de la gerencia de ajustar el empleo, el uso de la fuerza de trabajo en el proceso productivo y el salario a las condiciones cambiantes de la producción; sin embargo, estos elementos pueden poseer varios contenidos según las concepciones en las que se encuentren y en las interacciones entre los actores del sistema, las instituciones, normas y culturas en el lugar de trabajo y fuera de él.

La nueva organización del trabajo y de las relaciones industriales producto de la globalización, y con ello las transformaciones socio-económicas por el impacto de las tecnologías en el diseño del trabajo, han dado a conocer el concepto de Reconversión, relacionado con la necesidad de conversión de algunas empresas de los países menos avanzados tecnológicamente a las pautas y parámetros de eficiencia necesarios para nivelarse con las industrias de los países o regiones más avanzadas de la nueva unidad económica. La re-conversión impacta en las relaciones laborales, y de allí la ofensiva de la flexibilidad laboral que llega a nuestro país en la década de los años 1990. "(Urquijo, 2001)

Los grandes cambios económicos, estructurales y tecnológicos seguidos al cuidado en lo cualitativo y cuantitativo del empleo daban la impresión que servían de marco a condiciones poco flexibles ante la competencia, un Estado sobreprotector y hacedor de muchas cosas y omnipresente se constituye pues, en un obstáculo en la carrera por una más y mejor competitividad.

En cuanto a la formación del personal importante resaltar las nuevas realidades y cómo deben ser las competencias de los egresados de Relaciones Industriales para afrontar estos Retos. Éstos, en términos de Flexibilidad como resume Urquijo(2001) se enmarcan en un conjunto a saber:

- **Flexibilidad de Despido o Flexibilidad ante la jornada laboral**, de acuerdo a las exigencias del proceso.
- **Flexibilidad de Contratación** entre Patrono y Sindicato en busca de un nuevo mecanismo de relación más centrado en las capacidades del sujeto que en los procedimientos administrativos. Este es el tipo de flexibilidad que tiene mayor incidencia con las Empresas de trabajo temporal, puesto que se constituye en el eje central de sus objetivos.(Veloza & Castillejo, 2002)

- **Flexibilización de la jornada** de trabajo en turnos, número de horas o de continuidad para dar respuesta a las exigencias del mercado.
- **Flexibilización de un régimen laboral** que se calcule mediante horas mas allá de la cuenta semanal y se refiera al cumplimiento anual del mismo.
- **Tiempo ajustable y recuperable** según acuerdo entre las partes.
- **Flexibilidad Funcional** que nos permita un trabajador calificado y capaz de asumir un conjunto de exigencias laborales en sentido horizontal, vertical o diagonal producto de una continua formación y adiestramiento.
- **Flexibilidad en el Desempeño** mediante Polivalencia de los trabajadores como camino para una mayor eficiencia y productividad con un régimen sistemático de reciclaje y formación continua.
- **Flexibilidad en la Movilización** del sujeto inter empresa, inter lugar geográfico, mediante contratos de servicios no laborales en prácticas de outsourcing en la masa laboral.
- **Flexibilidad ante el sitio de trabajo**, poder realizar teletrabajo y tener ahorros sustantivos desde el punto de vista económico, de proceso y familiar.
- **Flexibilidad ante los desajustes de la moneda** y definir la paridad que mejor compense en un enfoque global la remuneración a recibir y compensar el esfuerzo.

2. LAS EMPRESAS DE TRABAJO TEMPORAL (ETT)

Las Empresas de Trabajo temporal son aquellas que gestionan las necesidades de trabajo temporal que tienen sistemáticamente las empresas usuarias. Ponen a disposición de otra empresa (usuario beneficiario), con lapsos de carácter temporal, trabajadores por ella contratados (Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo, 2002). También prestan servicios de formación del personal temporal en aquellas áreas en las que sea necesario una mayor calificación.

Las ETT “son un buen termómetro del estado del mercado laboral y del ritmo de creación del empleo”(Ramón, www.agggett.com, 2003). Es decir, que las ETT cuentan con un alto conocimiento del mercado que les permite encontrar fácilmente un trabajo adecuado a cada candidato.



Las ETT cubren la flexibilización ante las necesidades de producción , poniendo a disposición un servicio integral en recursos humanos que termina con la puesta del trabajador idóneo para cubrir el puesto requerido por la empresa usuaria.

2.1- ¿CÓMO FUNCIONA UNA ETT?

Después que la ETT conoce la necesidad que tiene otra empresa de cubrir temporalmente un puesto de trabajo, continua con el inicio de un proceso selectivo y especializado hasta encontrar al trabajador mas idóneo requerido para el cargo. Una vez seleccionado el candidato y contratado por la ETT, el trabajador pasa a realizar sus funciones dentro de la empresa usuaria, quien es responsable de la integración del trabajador en su organización y de la evaluación de su desempeño en la misma.

3. EL TRABAJADOR TEMPORAL

Existen dos tipos de trabajadores, trabajadores de plantilla y trabajadores temporales. Los trabajadores de plantilla son empleados a tiempo completo en una organización, mientras que los trabajadores temporales son aquellos contratados para enfrentar a aumentos temporales de la cantidad de trabajo o para desarrollar trabajos que no son parte de las actividades primordiales de la empresa (Gómez, Balkin & Cardy, 1998)

Fierman(1994) nos dice que los Trabajadores Temporales son empleados temporales y empleados que trabajan a tiempo parcial con contratos temporales. Es decir, que son aquellos empleados que las Empresas de Trabajo Temporal proporcionan a otras empresas para realizar trabajos durante un corto tiempo.

Para el trabajador temporal las ventajas de una empresa de trabajo temporal y del trabajo temporal en sí mismo, están relacionadas con la frecuencia de rotación a varios puestos, lo que permite adquirir experiencia en varias áreas, junto a ello, una mayor motivación al desempeñarse en diversas funciones; por lo tanto, al realizar diferentes actividades el trabajador puede definir sus preferencias en un área determinada en cuanto al elemento vocacional y laboral. (Veloza & Castillejo, 2002)



Sin embargo, trabajar de forma temporal trae consecuencias para los trabajadores que se pueden calificar como desventajas, ya que no poseen los mismos beneficios que los trabajadores permanentes aunque desempeñen el mismo cargo, igualmente, no disponen del tiempo requerido para dominar las actividades que le son asignadas, por el período en el cual prestan el servicio; y por lo general no establecen relaciones duraderas con los compañeros de trabajo de las empresas cliente y temporal. (Veloza & Castillejo, 2002)

4. LAS EMPRESAS USUARIAS

En este sentido, se entiende por Empresa Usuaria aquella empresa que tiene necesidades de cubrir temporalmente un puesto de trabajo, bien sea por aumentos temporales de la cantidad de trabajo o por la realización de trabajos que no forman parte del grupo principal de sus actividades. Además es aquella que se ve beneficiada en la acción que desempeña la ETT para solventar la necesidad de dicha empresa.

Es importante conocer la ventajas que existen para la empresa cliente cuando contrata los servicios de una empresa de trabajo temporal, principalmente se fundamentan en una reducción de costos en el proceso de reclutamiento, contratación y selección de personal; igualmente permite la optimización del tiempo de respuesta en los casos de sustitución de personal provisional; en el caso de los salarios y liquidaciones de los trabajadores temporales quien asume la responsabilidad es la empresa de trabajo temporal. Así mismo, las ETT permiten a las empresas usuarias solventar períodos de inamovilidad con un riesgo laboral bajo, y por último con el servicio de las ETT se reduce la burocracia. (Veloza & Castillejo, 2002)

Para la empresa usuaria existen ciertas desventajas al momento de contratar los servicios de una ETT, en el sentido de que se hace una transferencia del proceso de selección a otra empresa, por ende la relación con el trabajador temporal es indirecta, así como la supervisión, y por último se despersionaliza la relación laboral común. (Veloza & Castillejo, 2002)



5. LA RELACIÓN TRIANGULAR

En el trabajo temporal se da continuamente una triple relación, que se ve descubierta en tres puntos que suponen una forma triangular.

5.1- Primero se da una **Relación Laboral**, que es la que se produce entre la ETT y el Trabajador Temporal. Ésta relación puede ser tanto temporal como permanente ya que los trabajadores contratados por la empresa de trabajo temporal pueden ser contratados de forma temporal o permanente; es decir, que es caracterizadora de la naturaleza temporal de esta actividad. Cabe destacar, que la práctica común es que las empresas de trabajo temporal hagan coincidir la duración de los contratos laborales de los trabajadores con los objetivos que se les otorguen cumplir.

5.2- La segunda es una **Relación Mercantil**, entre la ETT y la Empresa Usuaria, beneficiaria o cliente, la cual se formaliza por medio de un contrato donde los objetivos a cumplir en la empresa cliente deberán ser definidos con anterioridad a su inicio, al igual que su duración (en ocasiones pueden haber prórrogas). De esta forma, las empresas de trabajo temporal actúan como auténticos empleadores que gestionan la temporalidad de otras empresas; de esto resulta una relación que encaja dentro del carácter temporal de la actividad desarrollada por la empresa de trabajo temporal.

5.3- Por último ocurre una **Relación Funcional** establecida entre la Empresa Usuaria, y el propio Trabajador; en este sentido, hay toda una normativa que regula esta actividad, tomando en consideración el tipo de tareas que pueden realizar los trabajadores enviados por la empresa de trabajo temporal, es decir, la naturaleza temporal (puede ocurrir que una vez extinguida la relación del trabajador con la empresa de trabajo temporal, éste continúe en la empresa cliente como empleado). Es por ello que los trabajadores temporales no pueden dedicarse a otras actividades que no se adopten a la legislación laboral (Asociación de Grandes Empresas de Trabajo Temporal, 2003)

“El contrato laboral vincula al trabajador con la ETT, que se quien paga el salario y realiza las retenciones de Hacienda y la Seguridad Social. Además, la ETT firma un



contrato mercantil con la empresa cliente. A partir de ahí, el empleado trabaja a las órdenes de ésta” (José Ramón, www.agett.com, 2003)

6. LAS RELACIONES LABORALES

El concepto sistémico de las relaciones industriales de Dunlop como una maraña de Interrelaciones entre los actores del sistema, a saber: patronos, trabajadores y el Gobierno, indica una estructura compuesta por una regulación normativa que mantiene en equilibrio la interacción de los actores en las relaciones sociales de trabajo, dentro de un contexto, en el lugar de trabajo bajo clima de consenso que gira en torno a una ideología para lograr el objetivo del sistema, a través de expertos en las relaciones industriales.

Las relaciones laborales hacen alusión a la interacción entre los trabajadores, individuales y representados por sindicatos, y la empresa. Para que se produzca una buena interrelación es necesario que se de un trato justo y lógico a los empleados de la empresa, para que estos se involucren en los objetivos de la organización.(Gómez, Balkin & Cardy, 1998)

Las relaciones laborales en las empresas tienen que ver con el trabajo del personal, que son negociadas y acordadas a través de mecanismos legales y de administración. En otro sentido, las relaciones laborales se basan en la política de organización frente a los sindicatos, es decir, los representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los trabajadores. Las relaciones laborales establecen la política de relación de la organización con sus propios miembros.

Las políticas de las relaciones laborales reflejan de modo directo la ideología, la cultura y los valores asumidos por la administración de la empresa, y que están influenciados por el desarrollo de los sindicatos, por el régimen políticos del gobierno y por la situación de un país. Las empresas pueden seguir determinadas políticas de relaciones laborales, entre ellas tenemos: una política paternalista, una política autocrática, una política de reciprocidad y una política participativa.(Chiavenato, 2001)

7. EL ÁMBITO ADMINISTRATIVO DE LAS RELACIONES LABORALES



La administración está relacionada con el hecho de dirigir una institución, mediante el desarrollo de un orden y una organización, suministrando y distribuyendo todos los medios necesarios para alcanzar un mayor rendimiento o producir un efecto mejor. (Desiato, 1998)

La administración de los recursos de una organización, específicamente los recursos humanos tiene como objetivo conservar un grupo de trabajadores cuyas características vayan acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados del departamento de recursos humanos como: reclutamiento, selección, inducción, etc. Igualmente, la administración de una empresa establece métodos para lograr armonizar las relaciones laborales por los numerosos y en ocasiones divergentes intereses de sus miembros: accionistas, directivos, empleados o trabajadores y consumidores; es decir, comunicación, contratos colectivos de trabajo, disciplina, investigación de personal y relaciones de trabajo, entre otros.

Para Chiavenato (2001) en una organización, los procedimientos administrativos aportan los medios a través de los cuales se planean, dirigen, controlan y organizan las diversas actividades; es por ello que incluye el proceso de toma de decisiones y distribución de la información necesaria.

8. EL PROCESO DECISORIO

En este proceso intervienen dos elementos importantes: la negociación y la toma de decisiones. La negociación y la toma de decisiones son procesos que ocurren de forma simultánea en las empresas, para que se lleven a cabo es necesario el conocimiento de los objetivos que se pretenden alcanzar, para establecer las líneas de acción y prever su cumplimiento; de esta forma, para llegar a una decisión se comienza por una etapa de planeación, implementación y control de los posibles resultados, es por ello, que se considera a la negociación como parte de la dinámica de las empresas.

8.1-LA NEGOCIACIÓN

Las negociaciones se pueden definir como el proceso que le ofrece a los contendientes la oportunidad de intercambiar promesas y contraer compromisos formales,



tratando de resolver sus diferencias. Se considera que el intercambio de compromisos es la parte esencial del proceso. En este sentido, la negociación se puede dividir de la siguiente manera: en primer lugar, hacer promesas, relacionado con las negociaciones contractuales, y en segundo lugar, cumplir las promesas, es decir, la aplicación del contrato. (Colosi & Berkeley, 1989)

El proceso de negociación está relacionado con las habilidades para la toma de decisiones, a la vez con la comunicación, con la motivación y la administración de conflictos. Según Urquijo (2001) para Dunlop, la interacción más fuerte en los sistemas de relaciones industriales se expresa mediante el proceso racional del diálogo y la negociación; igualmente, la negociación, se da en diversas formas: una libremente pactada entre los actores sobre las condiciones de trabajo, la solución de quejas y reclamos y otros problemas, y una forma obligante por la legislación.

En el proceso de negociación, las partes involucradas (los actores del sistema de relaciones industriales) defienden sus intereses para llegar a un acuerdo. Para el establecimiento de los compromisos en las convenciones colectivas, es decir, el acuerdo normativo en el que los trabajadores representan sus categorías económicas y profesionales y estipulan condiciones de trabajo, es indispensable previamente llegar a un consenso en la negociación. (Chiavenato, 2001)

Para un mejor encauce de las relaciones laborales de una empresa a través de la negociación, las organizaciones deben tomar en cuenta las siguientes características, entre otras:

- La política de recursos humanos debe ser de conocimiento total por parte de los empleados de una empresa.
- Deben existir canales de comunicación adecuados, es decir, bidireccionales, donde ningún empleado sea excluido, para identificar los problemas e identificar las posibles causas.



A.- CONFIGURACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN

Colosi y Berkeley nos dicen que las configuraciones que puede presentar un proceso de negociación en una empresa son las siguientes: negociación horizontal, vertical, interna y negociación en privado.

1) Negociación Horizontal: es aquella actividad que ocurre en la llamada mesa, y con frecuencia sigue un curso estructurado y formal, incluye un intercambio de información, adopción de poses, urbanidad, discursos, etc. Esta actividad en sí no es considerada una negociación, sin embargo, ésta puede establecer el tono de la negociación futura. La verdadera negociación se lleva dentro de los propios grupos negociadores, fuera de la mesa, en las juntas de comité, donde se decide que se va a prometer, cuándo y quién lo va a hacer.

2) Negociación Vertical: es también llamada negociación de áreas y está relacionada con la negociación de los grupos con su correspondiente jerarquía, es decir, con personas de igual nivel y con aquellos cuyos intereses representa. Este tipo de negociación es muy importante cuando los miembros deben votar por el acuerdo presupuesto.

3) Negociación Interna: son las que se efectúan dentro de cada grupo en las organizaciones. Al reunirse cada grupo fuera de la mesa de negociaciones, éste estudia qué propuesta se debe hacer, su amplitud, cuándo debe hacerse y en qué forma.

4) Negociación en Privado: es la negociación informal que se lleva a cabo fuera de la mesa de negociaciones, de las juntas formales, comités. En ésta los representantes principales de cada una de las partes suelen reunirse en privado para estudiar la posibilidad de un acuerdo, y en la mayoría de las veces lo logran puesto que no hay personas que puedan influir alrededor.



B.- LAS ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN

El proceso de preparación de las negociaciones requiere conducirla en forma ordenada, analítica y positiva; al mismo tiempo, requiere de la recolección de datos para apoyar las propuestas de negociación y además la planeación de la estrategia que se llevará a cabo. En el desarrollo de las estrategias los negociadores patronales tienen que desarrollar un plan que cubra sus diferentes estrategias considerando las propuestas de los trabajadores y sus metas. (Sherman, Bohlander & Snell, 1999)

Por lo general, en el proceso de negociación se llevan a cabo las mismas estrategias por parte de los actores del sistema, es decir, en un primer momento las demandas de ambos son mayores a lo que esperan alcanzar, y ninguna de las partes entrega el máximo que los otros esperan.

Por último, es importante conocer la percepción o el proceso por el cual se connota de significado a la negociación, en este sentido se podrían generar conductas dependiendo de cómo se percibe una situación; y por lo tanto, se manifestará si el proceso es visto como potencialmente adecuado o no (Gibson, 1990). A través del elemento perceptivo los actores del sistema pueden transformar o alterar la realidad de los procesos de negociación, agregando información que permita el intercambio de promesas y de compromisos para resolver las diferencias que se presenten.

8.2- LA TOMA DE DECISIONES

En cuanto a la terminología básica de la toma de decisiones, podemos decir, que “La toma de decisiones es el proceso de elegir entre varias alternativas” (Hodgetts, Pág. 303).

Para comprender la conducta de las organizaciones es importante esta actividad, ya que los procesos decisorios desempeñan un papel trascendental en la comunicación, la motivación, el liderazgo, y otros aspectos de las interacciones entre los individuos y los grupos dentro de las organizaciones.



La toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando un mismo proyecto, plan o problema de trabajo. Debemos empezar por hacer una [selección](#) de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el [motor](#) de los [negocios](#) y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el [éxito](#) de cualquier organización. (Hodgetts, 1984).

Una decisión puede variar en trascendencia y connotación. Los administradores consideran a veces la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará. Sin embargo, la toma de decisiones sólo es un paso de la [planeación](#), incluso cuando se hace con rapidez y dedicándole poca [atención](#) o cuando influye sobre la acción sólo durante unos minutos.

De esta forma, la toma de decisiones es un factor importante en la etapa de planeación de los procesos administrativos de una organización. Por lo general, las acciones van guiadas por un fin u objetivo, y para su cumplimiento se deben poseer los conocimientos de los diferentes cursos de acción; también se debe contar con información relevante, y con la capacidad para su análisis y evaluación de las alternativas que se presenten, y escoger la mejor o la que más se ajuste a los objetivos propuestos. Es necesario considerar que el efecto de las decisiones opera sobre un futuro en la mayoría de las veces, y éste se encuentra cargado de incertidumbre. (Koontz & Weihrich, 1996)

Con esto podemos decir que las funciones administrativas que abarca la toma de decisiones son:

- * **Planeación:** implica la selección de objetivos y metas, y de las acciones correspondientes para cumplirlas.

- * **Organización:** en la cual se establece la estructura que desempeñan los sujetos en una organización.

- * **Dirección:** se trata de la influencia que ejercen los administradores sobre los individuos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

- * **Control:** es la corrección y medición del desempeño individual y organizacional para lograr los planes propuestos.



A.- ETAPAS DE LA TOMA DE DECISIONES

En los procesos administrativos, el administrador se enfrenta a una toma de decisión, y además de comprender la situación que se presenta, debe tener la capacidad de analizar, evaluar, reunir alternativas, considerar las variables, es decir, aplicar estas [técnicas](#) para encontrar soluciones razonables; podemos decir entonces, que se trata de una toma de decisión basada en la racionalidad. (Koontz & Weihrich, 1996). Para ello, es importante considerar las siguientes etapas en la toma de decisiones:

A.1. Identificación y diagnóstico del problema: en la fase inicial del problema se debe reconocer que se desea solucionar, teniendo en cuenta el estado actual con respecto al estado deseado. Una vez que el problema es identificado se debe realizar el diagnóstico y luego establecer las medidas correctivas.

A.2. Generación de soluciones alternativas: La solución de los problemas puede lograrse por varios caminos y no sólo seleccionar entre dos alternativas, se pueden formular hipótesis ya que con la alternativa hay incertidumbres.

A.3. Evaluación de alternativas: implica la determinación del valor o la adecuación de las alternativas que se generaron. ¿Cuál solución será la mejor?. Es importante considerar distintos tipos de consecuencia. Por supuesto que se deben intentar predecir los efectos sobre las medidas financieras u otras medidas de desarrollo; pero también existen otras consecuencias menos definidas que hay que atender. Las decisiones establecen un precedente y hay que determinar si este será una ayuda o un obstáculo en el futuro.

Por supuesto, no es posible predecir los resultados con toda precisión. Entonces pueden generar planes de contingencia, esto es, curso alternativo de acción que se pueden implantar con base en el desarrollo de los acontecimientos.

A.4. Selección de la mejor alternativa: una vez que se han considerado las posibles consecuencias de las diversas opciones, ya se está en condiciones de tomar la decisión. Se deben considerar tres elementos muy importantes: maximizar, satisfacer y optimizar.



- Maximizar: es tomar la mejor decisión posible
- Satisfacer: es la elección de la primera opción que sea mínimamente aceptable o adecuada, y de esta forma se satisface una meta o criterio buscado.
- Optimizar: Es el mejor equilibrio posible entre distintas metas.

A.5. Implementación de la decisión: El proceso no finaliza cuando la decisión se toma; esta debe ser implementada. Bien puede ser que quienes participen en la elección de una decisión sean quienes procedan a implementarla, como en otras ocasiones delegan dicha responsabilidad en otras personas. Debe existir la comprensión total sobre la elección de la toma de decisión en sí, las razones que la motivan y sobre todo debe existir el compromiso de su implementación exitosa. Para tal fin, las personas que participan en esta fase del proceso, deberían estar involucradas desde las primeras etapas que anteriormente hemos mencionado.

A continuación citaremos los pasos que se deben considerar durante la planeación de su ejecución:

- Determinar cómo se verán las cosas una vez que la decisión esté funcionando completamente.
- Orden cronológico (de ser posible con un diagrama de flujo) de los pasos para lograr una decisión totalmente operativa.
- Considerar recursos disponibles y actividades necesarias para poner cada paso en práctica.
- Considerar el tiempo que tomará cada una de las etapas.
- Asignación de responsabilidades a personas específicas para cada etapa.
- Podemos estar seguros de que cuando una decisión es tomada, ésta probablemente generará ciertos problemas durante su ejecución, por lo tanto se debe dedicar el tiempo suficiente al reconocimiento de los inconvenientes que se pueden presentar así como también ver la oportunidad potencial que estos pueden representar.

A.6. Evaluación de la decisión: "Evaluar la decisión", forma parte de la etapa final de este proceso. Se recopila toda la información que nos indique la forma como funciona una decisión, es decir, es un proceso de retroalimentación que podría ser positiva o negativa. Si la retroalimentación es positiva, indica que podemos continuar sin problemas y que incluso se podría aplicar la misma decisión a otras áreas de la organización. Si por el contrario, la retroalimentación es negativa, podría ser que: 1) tal vez la implementación



requiera de más tiempo, recursos, esfuerzos o pensamiento o 2) nos puede indicar que la decisión fue equivocada, para lo cual debemos volver al principio del proceso redefinición del problema. Si esto ocurriera, sin duda tendríamos más información y probablemente sugerencias que nos ayudarían a evitar los errores cometidos en el primer intento.

En el proceso de toma de decisiones es importante el desarrollo de alternativas, la capacidad para el desarrollo de alternativas es tan importante como la capacidad para elegir la más apropiada. De esta forma, en el cumplimiento o en la búsqueda de los objetivos, surge un factor limitante, que se interpone en el camino, restringiendo el curso del proceso. El principio del factor limitante, radica en la selección de los elementos que se opongan al cumplimiento de una meta.

B.- TIPOS DE DECISIONES

De acuerdo a la naturaleza de los problemas y de la toma de decisiones en las empresas, se diferencian dos tipos de decisiones (Koontz & Weihrich, 1996) como lo son las programadas y las no programadas. Sin embargo, es importante destacar que en las empresas las decisiones no son totalmente programadas ni totalmente no programadas, lo que ocurre es una combinación de ambas.

- 1- Decisiones Programadas:** son aquellas que tienen lugar cuando las dificultades son rutinarias o los problemas son estructurados, están cargadas de objetividad; se encuentran fundamentadas por criterios preestablecidos o reglas de decisión.
- 2- Decisiones no Programadas:** se presentan ante situaciones o dificultades no estructuradas, es decir, situaciones inesperadas o novedosas, por lo general están cargadas de subjetividad.

C.- IMPORTANCIA DE LA TOMA DE DECISIONES

Es importante por que mediante el empleo de un buen juicio, la Toma de Decisiones nos indica que un problema o situación es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y



operaciones. También es de vital importancia para la administración ya que contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, y por ende su eficiencia.

Uno de los enfoques más competitivos de investigación y análisis para la toma de las decisiones es la investigación de operaciones. Puesto que esta es una herramienta importante para la administración de la producción y las operaciones. La toma de decisiones, se considera como parte importante del proceso de planeación cuando ya se conoce una oportunidad y una meta, el núcleo de la planeación es realmente el proceso de decisión, por lo tanto dentro de este contexto el proceso que conduce a tomar una decisión se podría visualizar de la siguiente manera:

- Elaboración de premisas.
- Identificación de alternativas.
- Evaluación de alternativas en términos de la meta deseada.
- Elección de una alternativa, es decir, tomar una decisión.

En la toma de decisiones, considerar un problema y llegar a una conclusión válida, significa que se han examinado todas las alternativas y que la elección ha sido correcta. Dicho pensamiento lógico aumentará la confianza en la capacidad para juzgar y controlar situaciones. Es por ello que la percepción del proceso de toma de decisiones juega un papel importante, ya que implica plantear hipótesis de la situación en interés; y esto es porque uno de los principios de la vida cotidiana es predecir conductas, pensamientos y reacciones de las demás personas (Gibson, 1990). Por lo tanto, la percepción de este proceso involucra un sentimiento de los de los actores del sistema acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, así como el tipo de decisiones que puedan plantearse.

9. LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y EL ESQUEMA DE COMUNICACIONES

La interacción entre personas, y de personas con la organización, no es simplemente producto de una actividad paralela o simultánea, sino el resultado de la influencia mutua, en el cual las acciones de una persona dependen de las acciones de la otra o de la empresa y viceversa. Del proceso interactivo surgen conexiones más relevantes

o durables, como lo son las relaciones, es decir, la base sobre la que se fundamenta una estructura organizacional.

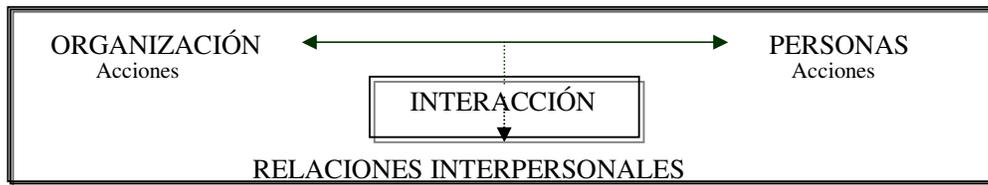


Figura 5. Relaciones Interpersonales.

Fuente: Gráfica de elaboración propia con motivo del trabajo de Seminario de Tesis. (Dávila, O.; Martínez, Ma. F. 2004)

9.1 RECIPROCIDAD ENTRE INDIVIDUO Y ORGANIZACIÓN

La interacción entre un empleado y la empresa a la que pertenece es un proceso de reciprocidad. La empresa aporta al trabajador seguridad, salarios, beneficios, etc; y al mismo tiempo hace uso de su autoridad y poder para la consecución de fines. El trabajador reconoce el aporte de la empresa prestando sus servicios en el desempeño de una actividad determinada, en el respeto a las normas y procedimientos y en la participación con la misma. De acuerdo con Chiavenato (2001) los dos actores del proceso forman parte de un contrato, y puede clasificarse en:

- Un compromiso con el cargo que se va a ocupar, el contenido del mismo, horario, salario, etc. Este sería el Contrato Formal de trabajo.
- En base a la relación que surge entre los actores (empleado, jefe) se espera cumplir con los objetivos y metas organizacionales. Este sería el Contrato Psicológico. Este tipo de contrato va mas allá del contrato formal, indica el conocimiento de ambas partes de los valores, derechos, privilegios.

Es importante la aclaración de los tipos de contrato en las relaciones interpersonales, para lograr una efectiva vivencia interpersonal. Tanto para la empresa como para los trabajadores es esencial el reconocimiento de los dos tipos de contrato, y no quedarse sólo con el formal. El contrato ha sido un medio para el intercambio de valores entre las personas.(Chiavenato, 2001)



9.2 EXPECTATIVAS DEL TRABAJADOR

En el proceso de interacción del trabajador con la empresa, surgen elementos que hacen más efectiva la relación de acuerdo a las expectativas presentes acerca de la función a desempeñar y los objetivos planteados. De esta forma, los empleados de una organización tienden a tomar diferentes actitudes frente al trabajo, ya que el trabajo no solo debe de proporcionarle una retribución económica, sino que debe de satisfacer otras necesidades como el compañerismo y la dedicación a la empresa. (Chiavenato, 2001)

Las Expectativas son las previsiones que los trabajadores realizan sobre la magnitud en el futuro de su puesto de trabajo. El comportamiento de los empleados dependerá, lógicamente, de cuáles sean sus expectativas. Por ejemplo, las demandas salariales de los trabajadores, y las subidas que los empresarios están dispuestos a conceder. (Héctor Bravo. Profesor DAC-UCLA, www.ucla.edu.ve, 2005)

Para motivar a las personas no es suficiente ofrecerles algo para satisfacer sus necesidades importantes. La razón para esto es que a fin de que se sientan motivados, deberán estar también razonablemente convencidos de que tienen la capacidad para obtener la recompensa.

Víctor Vroom (1982) desarrolló una teoría de las expectativas para la motivación que toma en consideración las expectativas de éxito de la persona. Básicamente afirma que la motivación ocurrirá si suceden des cosas:

- Si la valencia o valor del resultado particular es muy elevado para la persona, demuestra el nivel de deseo de de una persona por alcanzar determinada meta u objetivo. Este nivel de deseo varía de persona a persona y en cada una de ellas puede variar a lo largo del tiempo, estando condicionada por la experiencia de cada individuo.

- Si la persona siente que tiene oportunidades razonablemente buenas para lograr el trabajo y obtener el resultado, es decir, la convicción que posee la persona de que el esfuerzo depositado en su trabajo producirá el efecto deseado.

- Si el juicio que realiza la persona de que una vez realizado el trabajo, la organización lo valore y reciba su recompensa representa el valor de la instrumentalidad.(Vroom, 1982)



La teoría de Vroom tiene mucho sentido, y aunque no todas las investigaciones la sustentan, muchas si lo hacen. Este modelo de expectativas afirma que las personas están motivadas o impulsadas a comportarse en forma tal que sienten que les producirá recompensas. Sin embargo, en la motivación es más fácil hablar que hacer, ya que no hay dos personas que tengan las mismas necesidades.

El modelo no actúa en función de necesidades no satisfechas o de la aplicación de recompensas y castigos, si no por el contrario considera a las personas como seres pensantes cuyas percepciones y estimaciones de probabilidades de ocurrencia influyen de manera importante en su comportamiento.

9.3 EQUIPOS DE TRABAJO

Son un determinado número de personas con habilidades complementarias, con un método de trabajo y comprometidos en un fin común para el alcance de las metas u objetivos. La formación de equipos de trabajo se fundamenta en la solución de problemas, el estudio de proyectos, y con la finalidad de participar en actividades interfuncionales de las diversas áreas de una empresa. (Koontz & Weihrich 1996)

Chiavenato (2001) nos dice que para la formación de equipos, es necesario considerar elementos tales como: selección de personas con habilidades demandadas por un determinado proyecto, es decir, habilidades técnicas, funcionales, capacidad para resolver problemas y alcanzar los objetivos, y habilidades para las relaciones humanas; los miembros deben estar conscientes del valor, significación e importancia del plan de equipo; deben estar en juego ciertas reglas para mantener la conducta grupal; la responsabilidad en la asistencia; y la confidencialidad de determinada información.

9.4 COHESIÓN DEL EQUIPO

La cohesión no es más que la solidaridad y sentimientos positivos que tienen las personas en cuanto al grupo al cual pertenecen. La cohesión de un equipo es uno de los indicadores de la influencia que ejerce el grupo en sus integrantes de forma individual, mientras exista mayor cohesión, mayor será la influencia. Y mientras los integrantes del



equipo se sientan más atraídos a él (al grupo) es poco probable que violen sus normas. (Stoner, Freeman & Gilbert, 1996)

“Para que la cohesión del equipo no se erosione, la gerencia debe reconocer cuando hay algún desajuste y abordar el problema antes de que las metas del grupo corran peligro” (Hyman, 1993, p. 59)

Las empresas pueden considerarse en términos de grupo de personas, ocupadas en el intercambio de sus recursos con base a expectativas; éstos recursos no se limitan sólo a los materiales sino que consideran las ideas, los sentimientos, las habilidades y los valores. Las personas que trabajan en una organización esperan que su aporte a la misma permita la satisfacción de las necesidades de las personas que conforman su entorno.

9.5 ESQUEMA DE COMUNICACIONES

“La comunicación debe ser entendida en un sentido no instrumental, como el acto mediante el cual cada ser humano revela su propia intimidad en la reciprocidad con el otro, constituyéndose en un proceso creativo donde cada quien se pone radicalmente en juego” (Desiato & Guevara, 1998 p. 109)

En cuanto a la comunicación en las organizaciones, es importante destacar que “El proceso de comunicación mantiene unida a la organización en el sentido de que proporciona los medios para transmitir información vital para las actividades combinadas y la obtención de las metas propuestas. Gran parte de esta información se desarrolla a lo largo de las líneas formales, en tanto que la restante se trasmite por líneas informales.” (Hodgetts, Pág. 326).

La calidad de la comunicación dentro de la empresa está ligada a la eficiencia de la relación laboral en la misma. La comunicación comprende una serie de procesos que ocurren entre los miembros de una organización, es necesario entender estos procesos en términos de actividades independientes, que al integrarse logran un conjunto específico de objetivos. El tipo de comunicación en una empresa varía en función de la clase de organización que la estructura.

La comunicación empieza con un emisor que tiene la necesidad o desea enviar un mensaje a un receptor, el emisor debe codificar el mensaje y elegir un canal de comunicación que transmita dicho mensaje al receptor. La información que se envía puede ser de dos tipos: sobre hechos y sobre sentimientos. Cuando se trata de transmitir hechos, el mensaje es codificado en palabras cifras o símbolos digitales, si se trata de transmitir sentimientos el mensaje puede codificarse en lenguaje corporal o en el tono de la voz. Sherman, Bohlander & Snell (1999)

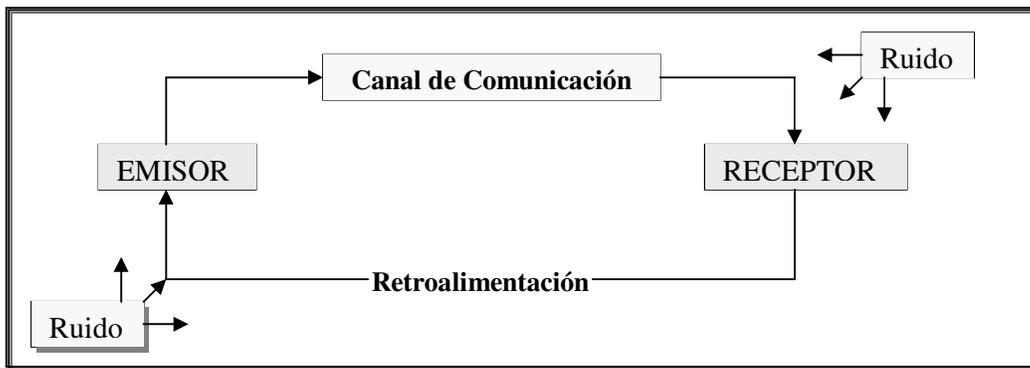


Figura 6. Proceso de Comunicación dentro de una Empresa.

Fuente: GÓMEZ-MEJÍA, Luis; David Balkin y Robert Cardy. "Gestión de Recursos Humanos". (1998). *Cómo funciona la comunicación.*

9.6- EL FLUJO DE COMUNICACIÓN

Según Koontz & Weihrich (1996) en las empresas la comunicación fluye de forma descendente, ascendente, diagonal, vertical y horizontal.

a) Comunicación Descendente: este tipo de comunicación comienza por las personas del nivel jerárquico superior, dirigido a las personas del nivel inferior en la jerarquía, en este nivel de comunicación, los directivos aplican las decisiones que han tomado, y tienen la capacidad de influir en los empleados. En la comunicación descendente, es posible emplear medios tales como: instrucciones, discursos, reuniones, etc. Un ejemplo de este tipo de comunicación, serían las políticas de la empresa, los procedimientos para lograr un fin, entre otras.

En este proceso de comunicación, la información tiende a distorsionarse a medida que baja en los niveles jerárquicos o de mando, ya que la información puede ser incomprensible o no tomada en consideración, bien por las demoras que presenta la llegada



de la información, o por la misma naturaleza de flujo descendente. Por lo tanto, es importante y eficiente contar con un sistema de retroalimentación que garantice la correspondencia de la información emitida por los niveles superiores a los inferiores.

b) Comunicación Ascendente: es la comunicación que fluye de las personas ubicadas en el nivel inferior de la jerarquía a las personas ubicadas en el nivel superior de la jerarquía, es decir, es una comunicación no directiva, permite a los empleados comunicar sus decisiones, ideas y sentimientos al nivel directivo. Los medios más utilizados en este tipo de comunicación son: los sistemas para la presentación de sugerencias, presentación de quejas, reuniones grupales, entre otros.

Por lo general, la información se enfrenta a obstáculos a medida que sube en la cadena de mando, por noticias desfavorables por ejemplo. Para que la comunicación ascendente sea eficaz, es importante que los subordinados sientan libertad para comunicarse, libertad que depende de la estructura organizacional de la empresa y por lo tanto del nivel directivo.

c) Comunicación Diagonal: está relacionada con el flujo horizontal de comunicación, es decir, entre personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí. Este tipo de comunicación es fundamental para una mejor comprensión de la información y para superar los obstáculos que se presentan en el paso de niveles jerárquicos. La comunicación diagonal se puede presentar en la forma de reuniones informales del personal, las horas de comida, los comités de reunión formales y los equipos de trabajo para un determinado proyecto.

9.7 MÉTODOS FORMALES DE COMUNICACIÓN

La comunicación desde el punto de vista organizacional se lleva a cabo a través de determinados procedimientos formales que permiten que el mensaje codificado pueda ser transmitido por un canal y así sea recibido, es decir, descifrado por medio de un proceso mental. De esta forma, los diversos métodos de comunicación formal pueden ser clasificados de la siguiente forma según H.T. Graham (1982):



1) Instrucciones escritas y anuncios: se establece a través de memorándums internos, notas fijadas en las carteleras, publicaciones en la revista de la compañía, cartas dirigidas a todos los empleados, también los avisos en los diarios de mayor circulación, etc. Éste método está relacionado con la comunicación descendente en la mayoría de los casos, pero también con la comunicación ascendente.

2) Sistema de Telecomunicaciones: corresponde a la comunicación a través del teléfono como medio de comunicación y de mensajes enviados en un determinado sistema de direcciones; en la actualidad está relacionado con el uso de la intranet para el correo interno, es decir, con los trabajadores de la misma organización, sin embargo la tecnología va mas allá y puede ser utilizado el sistema de correos electrónicos para comunicarse con entes fuera de la organización, como por ejemplo proveedores, trabajadores fuera del país, empresas asociadas, etc. El procedimiento de este sistema puede ser ascendente, descendente y diagonal.

3) Reuniones: por lo general se utilizan para expresar algo nuevo, dar a conocer algún indicador, nuevos procedimientos, o eventos importantes; estas reuniones pueden ser a gran escala en la cual se considera a todos los empleados de la organización, y está dirigida por algún ente de mayor jerarquía (Coordinador, Gerente, Director, Vicepresidente, Presidente). Igualmente pueden ser reuniones reducidas, es decir, que sólo considere a un número determinado de personas. En la mayoría de los casos las reuniones corresponden a una comunicación de tipo descendente.

4) Comités: también llamados juntas, donde se toman en consideración las decisiones alcanzadas y un resumen escrito de las deliberaciones acordadas. En esta categoría se encuentran los comités o juntas entre departamentos y los comités conjuntos formados por la gerencia y representantes de los trabajadores, ambos se consideran un tipo de comunicación diagonal, pero también puede ser ascendente y descendente dependiendo del asunto que se va a comunicar.

5) Entrevistas: en este caso las entrevistas son utilizadas para comunicar instrucciones o información en las cuales se evalúa el rendimiento del empleado, dependiendo de la entrevista, ésta puede ser una comunicación diagonal o descendente.



Los métodos anteriormente descritos son importantes ya que permiten elaborar planes de sugerencias de acuerdo a las conclusiones que arrojen cada uno de ellos, con la finalidad de lograr una mayor comunicación en sus diferentes clasificaciones, es decir, ascendente, descendente y diagonal, y así lograr retroalimentación de la información transmitida.

9.8 FALLAS EN LA COMUNICACIÓN

La comunicación como todo proceso puede presentar fallas o se puede enfrentar a barreras bien sea por parte del emisor, por la misma transmisión del mensaje, el receptor o la retroalimentación. Sin embargo, la comunicación presenta una barreras específicas (Koontz & Weihrich, 1996) tales como:

a) Falta de Planeación: para lograr una buena comunicación, es necesario establecer los canales apropiados y las instrucciones precisas, es decir, una planeación del proceso comunicativo; ya que por lo general la comunicación no es planificada, sino producto del momento, casualidad o eventualidad.

b) Supuestos Ambiguos: muchas veces en el proceso comunicacional se omiten los llamados supuestos, es decir, las presunciones acerca de un acto, motivo, etc. Por lo tanto, los supuestos confusos pueden generar confusiones y situaciones difíciles.

c) Distorsión Semántica: surge cuando la información que se comunica resulta ambigua, y puede ser interpretada de diversas formas dependiendo de la percepción de cada persona, esta distorsión ocurre de forma deliberada o circunstancial.

d) Falta de Claridad y Precisión: hace referencia a los mensajes defectuosamente expresados, debido a ciertas omisiones del mensaje comunicativo, mala organización de la información, oraciones mal estructuradas, etc.

e) Pérdida por Transmisión: cuando un mensaje va en la cadena de niveles jerárquicos, la información, por lo general, se vuelve más imprecisa; esto puede ocurrir por la deficiente retención de la información contenida en el mensaje, y por el uso de sólo un flujo de comunicación.



f) Comunicación Impersonal: es la comunicación cara a cara, la transmisión de información en reuniones informales de los superiores con los subordinados. De esta forma se garantiza una eficaz comunicación evitando las barreras, y asegurando la objetividad de la información contenida en los mensajes.

En último término, se considera que la percepción es un proceso psicológico que a partir de la recolección de información de los órganos sensoriales, se organiza considerando las creencias, los valores, suposiciones, etc. (Gibson, 1990). En cuanto a los esquemas de comunicación y las relaciones interpersonales, es importante considerar la percepción por parte de los actores acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados; igualmente, involucra un sentimiento de pertenencia a la organización, y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de una determinada organización, así como los factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización, el sistema de comunicaciones y las relaciones de dependencia.

10. EL SISTEMA DE RECOMPENSAS Y CASTIGOS

Para que una organización funcione eficientemente es indispensable cierto tipo de comportamiento que responde a diversos elementos como por ejemplo: tecnología, legislación, relaciones sociales o condiciones económicas. En este sentido, la empresa debe estar capacitada para funcionar debido a que casi todos sus trabajadores acatan determinados requisitos básicos, o los superan. Por lo tanto, gracias a los incentivos positivos y a la actuación directiva pueden ser corregidos ciertos comportamientos. (William H. Newman, Charles E. Summer y E. Kirby Warren, 1987)

En la interacción entre las personas y las organizaciones ocurre un intercambio de incentivos y remuneraciones. Los incentivos refuerzan los comportamientos positivos y los castigos son las sanciones para evitar los comportamientos negativos. Los incentivos o recompensas “son pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión, etc); a



cambio de las contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro”(Chiavenato, 2001, p. 117)

Las contribuciones, corresponden al proceso inverso, es decir, constituyen el pago que realizan los trabajadores a la empresa mediante la prestación de su servicio en el desempeño de una actividad en el puesto de trabajo. Por lo general, las personas contribuyen al logro de los objetivos organizacionales, ya que esto influye directamente en el logro de los objetivos personales. (Chiavenato, 2001)

A.- Las Recompensas: El sistema de recompensas dentro de una organización, se encuentra conformado por la totalidad de los beneficios que reciben los empleados, así como los elementos para favorecer el alcance de los mismos. Según Stoner, Freeman & Gilbert (1996) las recompensas más comunes en una organización son las siguientes:

- 1- Los beneficios relacionados con los objetivos de la empresa, en términos de ganancias o pérdidas.
- 2- Las recompensas por la antigüedad del trabajador en la empresa, siempre que esté acompañado de un desempeño satisfactorio.
- 3- De acuerdo a niveles de desempeño, se otorgan recompensas directamente relacionadas con su calidad.
- 4- Las recompensas por un determinado proyecto o trabajo en grupo.

B.- Los Castigos: se utiliza con mayor frecuencia para reforzar las conductas negativas, es decir, para evitar que vuelvan a presentarse, tanto en la persona sancionada y más importante aún, en el comportamiento de los demás miembros de la empresa. En la mayoría de las veces, los castigos se presentan más para cambiar o mejorar el desempeño que las recompensas. (Stoner, Freeman & Gilbert, 1996)

10.1 PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE RECOMPENSAS Y CASTIGOS

En las empresas debe existir un armonía entre los incentivos y las contribuciones, deben equilibrarse si se quieren mantener los estándares de productividad y de eficiencia para el logro de los objetivos. Según Chiavenato (2001) la filosofía básica sobre la que debe operar un sistema de recompensas y castigos es la siguiente:



- **Retroalimentación** del refuerzo positivo, es decir, del comportamiento deseado.
- **Determinar** el conjunto de recompensas y castigos junto a los resultados esperados.
- **Determinar** el conjunto de recompensas y castigos junto a una concepción del puesto de trabajo.

Por último, se debe conocer que la percepción comprende principalmente la selección de toda la información que llega del exterior, reduciendo la complejidad y facilitando su almacenamiento en la memoria para predecir acontecimientos futuros. (Gibson, 1990). De acuerdo al sistema de recompensas y castigos, corresponde la percepción de los actores sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho, es decir, la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, igualmente, las consecuencias del comportamiento en el trabajo por medio de sistemas de incentivo y apoyo social.



IV. MARCO REFERENCIAL

A continuación se presentan las características más relevantes de las empresas de trabajo temporal que facilitaron su colaboración permitiendo aplicar el instrumento para estudiar las características del ámbito administrativo de las relaciones laborales entre la empresa de trabajo temporal, el trabajador y la empresa usuaria. Se mencionaran sus objetivos principales y cuales son los servicios que ofrecen.

J & M GROUPS

Es una organización que se fundó el 10 de Octubre de 1970, desde sus inicios ha enfocado su estrategia y recursos hacia el área del capital humano, durante sus primeros años cumplió un importante papel dedicándose a la colocación de personal fijo y temporal. (J & M Groups. www.jmgroups.com.ve, 2005)

El desarrollo de esta organización ha permitido que las unidades de negocio compartan una misma metodología, políticas y normas, cultura y procesos, bajo una visión compartida que se fundamenta en una estrategia que involucra los siguientes aspectos:

- Excelencia en la atención al cliente y al trabajador.
- Captación de nuevos clientes y desarrollo de nuevos negocios.
- Procesos descentralizados.
- Autonomía en la toma de decisiones.
- Soporte a la estrategia del cliente.

Esta Corporación ha orientado su estrategia a la conformación de unidades de negocios con personalidad propia y fines comunes y cuenta con las siguientes áreas medulares o de negocios:

1. J&M Empresa de Trabajo Temporal, Caracas y Maracay



2. J&M *Staffing Solutions*, Soluciones de Reclutamiento y Selección
3. *J&M Management Support*, Consultoría Organizacional
4. Portal de Recursos Humanos: TuGente.com

La unidad de negocio de J & M tiene como objetivo dar soporte y orientar a las empresas clientes en sus necesidades de contratación y administración de personal (fijo y/o eventual) bajo la modalidad de “*outsourcing*” y la figura de Empresa de Trabajo Temporal, ofreciendo soluciones que se adaptan a las características particulares de cada una. (J & M Groups. www.jmgroups.com.ve, 2005)

Es importante destacar que esta empresa cuenta con los siguientes servicios básicos que se pueden derivar en diferentes modalidades según las exigencias de los clientes:

- Personal Temporal “contratado por tiempo determinado”
- Outsourcing de Personal “contratado por tiempo indeterminado”
- E-Nómina “gestión de procesos de nómina”
- Outsourcing de Unidades de Negocio “*Call Center*, Cuentas por Cobrar, Cuentas por Pagar, Soporte Técnico, Procura, etc.”

MANPOWER

Es una organización multinacional dedicada a suministrar diversas soluciones de recursos humanos que ayuden a las empresas usuarias a alcanzar su objetivo. Fue fundada en 1948, en Milwaukee, Wisconsin, Estados Unidos, inició operaciones en Europa en 1956 y en Venezuela en 1969. Manpower tiene presencia en más de 60 países y con más de 3.900 oficinas a nivel mundial, siendo su Casa Matriz Manpower Inc. En Venezuela cuenta con sucursales en ciudades como Caracas, Valencia, Barquisimeto y Maracaibo. (Manpower de Venezuela. www.manpower-venezuela.com, 2005)

En Venezuela, Manpower ofrece sus servicios a los clientes a través de dos grandes empresas de una misma organización:



1. Manpower de Venezuela C.A.
2. Manpower ETT C.A., Empresa de trabajo temporal, inscrita en el Ministerio del Trabajo.

Esta Organización ofrece recursos humanos de categoría mundial desde la atención de llamadas telefónicas hasta la cadena de ensamblado, desde el departamento de ventas hasta el área de manufactura, a través de servicios de administración total y control de costos, desde profesionales de hasta personal técnico, administrativo, capacitado.

En Manpower se lleva a cabo el reclutamiento de candidatos de calidad a través de métodos tradicionales y medios electrónicos para cubrir hasta los trabajos más especializados. Esta organización opera independientemente de lo grande y compleja que sea la necesidad de personal de una determinada empresa, y cuenta con los recursos y experiencia para responder a diversas necesidades. (Manpower de Venezuela. www.manpower-venezuela.com, 2005)

Manpower ofrece una gran variedad de opciones de prestación de servicios, incluyendo:

- Personal Temporal: Manpower ETT.
- Personal Contratado.
- Outsourcing.
- Capacitación y Adiestramiento.
- Reclutamiento y Selección.
- Administración de Contratos (*On Site Management*).
- Administración de Nominas/*Payroll*.
- Equipos de Trabajo.
- Aplicación de evaluaciones y pruebas.
- *Call Centres*.

En cuanto a los servicios relacionados con recursos humanos Manpower ETT realiza:

- Entrevistas



- Pruebas Validadas.
- Programa *Skillware*, el cual está relacionado con la capacitación de acuerdo a las necesidades del personal. Compuesto por calidad en el trabajo, por sistemas de autoaprendizaje computarizado, disponible para diversas áreas laborales.
- Informe del medio ambiente, del entorno laboral.
- Selección de la asignación de acuerdo a las necesidades de las empresas clientes.
- Programa de control de calidad (*Quality Performance*) el cual promueve, mantiene y controla el buen desempeño del personal asignado, su satisfacción laboral y la calidad de los servicios.
- El Manpower de Plata, es un reconocimiento que otorga esta empresa por la excelencia de aquellos trabajadores que demuestran un desempeño sobresaliente. (Principales servicios de Manpower. www.manpower-venezuela.com, 2005)

WORKFORCE

Esta organización inició sus actividades en Julio de 2001 en Caracas, es miembro del Comité de Recursos humanos de VENAMCHAM; Directorio de la Cámara Venezolana Británica de Comercio; Directorio de AVAA (Asociación Venezolana Americana de la Amistad) entre otras asociaciones y gremios, así como miembro cofundador de la Asociación Latinoamericana de Empresas de Servicios y cofundador de la Asociación Venezolana de Empresas de Trabajo Temporal. (Antecedentes de Workforce. www.workforce.com.ve, 2005)

Como alternativa y solución en recursos humanos, con experiencia en la atención del talento humano esta empresa considera que se ha convertido en el “Socio Estratégico” más confiable, en el cual las empresas clientes pueden delegar la administración de trabajadores y dedicarse a enfocar su gestión en las tareas más productivas de la empresa.

WORKFORCE cuenta con una amplia red de sucursales a lo largo de todo el territorio nacional: Occidente, Oriente y Centro. De igual forma posee sucursales en República Dominicana.



Los valores de una empresa como Workforce se enfocan en:

- La Gente, como ser humano.
- Los Clientes, como receptores de los mejores servicios.
- La Creatividad para aportar soluciones adaptadas a la realidad del mercado investigando e innovando constantemente.

En general, esta empresa posee una gran gama de servicios adaptados a las necesidades del mercado, y las podemos resumir en las siguientes:

- Reclutamiento y selección de personal permanente y contratado.
- Reclutamiento y selección de personal profesional.
- *Merchandising* con tecnología web.
- Manejo de nómina.
- *On Site management*.
- *Outplacement*.
- Administración de personal.
- *Call Center*.
- Evaluación y capacitación de personal (Alianza Estratégica con Dale Carnegie).
- Estudios de investigación de mercados.
- Servicios de impulsadoras.
- Y ofrecen a sus clientes y trabajadores un mayor salario por un menor costo

Para Workforce, las ventajas de solicitar sus servicios radican en:

- Solvencia: capacidad financiera que ofrece seguridad en el cumplimiento de todas sus obligaciones.
- Confiabilidad: manejo de las cuentas de los clientes con visión de largo plazo y en entornos difíciles, aportando siempre alternativas y soluciones.
- Experiencia: es decir un amplio conocimiento de clientes globales y nacionales, de sus necesidades y sus características.



- Prestigio: lo que genera motivación y confianza en la fuerza laboral y clientes, bajo una empresa líder en alternativas y soluciones en Recursos humanos.
- Sistemas de Evaluación: lo que permite una reducción notable de los tiempos de inducción del personal destacado a la tarea y aplicando pruebas especializadas.
- Flexibilidad: ajustándose a las necesidades de los diferentes clientes externos e internos.
- Capacitación: eficiencia en la calidad del servicios prestado al cliente tanto interno como externo a través de una estratégica alianza con *Dale Carnegie*.
- Reconocimiento al Personal: desarrollo de personal altamente motivado, y el reconocimiento de su labor (aspectos motivacionales), otorgándoles certificados dependiendo del resultado de sus evaluaciones permanentes.
- Especialización: manejo de los procesos por áreas específicas, es decir, administrativa, industrial, técnico, *Call Center*, reclutamiento y selección (*Head Hunting*), entre otros.
- Procesos Sistematizados: trabajan bajo ambientes de producción confiables, aplicaciones en *Oracle* y tecnología Web, así como aplicaciones que reducen los tiempos de respuesta y llevan el manejo de la información a tiempo real.

W & D INDUSTRIAL, C.A.

Es una empresa de servicios que se inició en el año 1997, posee una amplia experiencia en la gestión del talento humano, especializada en el reclutamiento, selección y en la contratación de personal Temporal (ETT). Esta empresa considera que es reconocida por la alta calidad, ética y creatividad en las soluciones que ofrece para satisfacer las necesidades particulares de los clientes que posee.

Su visión se centra es ser el proveedor preferido en Venezuela en cuanto al reclutamiento y selección de talento humano y contratación de personal temporal. La empresa tiene como misión el satisfacer las necesidades particulares de empresas públicas y privadas, en relación al reclutamiento y selección de recursos humanos y la contratación de personal temporal; mediante procesos soportados en tecnología actualizada que se consideran eficientes y flexibles a través de un equipo humano conocedor de las



responsabilidades, y comprometido con la calidad del servicio y la confidencialidad en el manejo de la información.

Los principales valores de W & D Industriales se resumen de la siguiente forma:

- Alta calidad de servicio (satisfacer las necesidades de los clientes como principal norte)
- Eficiencia, eficacia y responsabilidad (en los procesos que se llevan a cabo)
- Ética y confidencialidad (en el manejo de la información)
- Flexibilidad y creatividad en las soluciones (no existe una única solución)
- Compromiso y responsabilidad (en la atención de los clientes)
- Conciencia de costos

Para los clientes, la empresa ofrece servicios de acuerdo a cada propuesta particular, contextualizada de acuerdo a cada cultura organizacional tomando en cuenta perfiles de cargos y tipo de contratación, entre otros aspectos. La interacción con el cliente es una exigencia que les permite garantizar resultados en este proceso. Después de una fase de análisis, se emiten recomendaciones sobre candidatos potenciales.

Esta empresa de trabajo temporal permite suplir recursos humanos en las organizaciones por periodos determinados. Bajo esta modalidad de contratación es posible cubrir suplencias, desarrollar proyectos especiales o incorporar nuevos servicios.; garantizando siempre el cumplimiento de las obligaciones patronales, y a través de una base actualizada de candidatos potenciales.



V.- MARCO METODOLÓGICO

Para el estudio de las características del ámbito administrativo de las relaciones laborales entre los actores del sistema, el primer paso consistió en realizar una revisión bibliográfica y aunque no se contaba con investigaciones que sirvieran de antecedentes para el mismo sí se encontraron elementos relacionados con las características que conforman las relaciones laborales de toda empresa, lo cual permitió seguir la línea de investigación del presente estudio.

Por lo tanto, en respuesta al problema de investigación y de los objetivos planteados, en el marco metodológico del presente estudio se hace referencia a los distintos procedimientos utilizados para recopilar la información, presentarla y analizarla con la finalidad de cumplir los objetivos planteados. De esta forma, se desarrollarán importantes aspectos relacionados con: el tipo de investigación y diseño, asociados a los objetivos establecidos; el universo o población a estudiar, la muestra que se utilizó y cómo fue escogida; los instrumentos para la recolección de los datos y sus características.

A.- TIPO DE INVESTIGACIÓN

Una vez seleccionado y delimitado el tema, se procedió a evaluar el tipo de estudio que se adaptaría a la investigación de acuerdo con el problema planteado y en función de los objetivos.

En este sentido, se incorpora a la investigación el estudio descriptivo debido a dos factores, el primero de ellos es el estado de conocimiento del tema, teniendo en cuenta que la temática planteada no ha sido abordada directamente en otras investigaciones³, y el

³ Se considera que el estudio es descriptivo y no exploratorio, ya que los objetivos de la investigación no persiguen el conocimiento de una problemática que no está lo suficientemente desarrollada, ni delimitar



segundo, el enfoque que se ha dado al estudio, siendo éste la caracterización de ciertas dimensiones presentes en las relaciones laborales a partir del trabajo temporal.

El estudio descriptivo consiste en medir o evaluar diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar; desde el punto de vista científico describir es medir, es decir, se seleccionan una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas, para así describir lo que se investiga.(Hernández, Fernández & Baptista, 1998)

B.- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de una investigación es el plan o estrategia global que permite dar respuestas al problema planteado en el contexto de estudio de la investigación; igualmente, permite orientar desde el punto de vista técnico el proceso de investigación, desde la recolección de la información hasta el análisis e interpretación de los mismos en función de los objetivos definidos.(Balestrini, 2001)

Con relación al propósito del estudio, es decir, a los objetivos, la presente investigación se orienta hacia la incorporación de un diseño de campo ya que este diseño permite observar y recolectar los datos directamente de la realidad objeto de estudio y consecutivamente analizar e interpretar la información obtenida. De la misma forma, el propósito del estudio se centra en una investigación no experimental de tipo descriptiva, es decir, en la búsqueda empírica y sistemática en la cual no se posee control directo de las variables independientes. En este sentido, se describieron con puntualidad las características más relevantes de las relaciones laborales entre la empresa de trabajo temporal, la empresa usuaria y el trabajador temporal desde el ámbito administrativo.

El diseño no experimental de tipo descriptivo de acuerdo a su dimensión temporal o al número de momentos o puntos en el tiempo en los cuales se recolecta la información, es transeccional ya que la información se recolectó en un determinado momento y su finalidad es describir las diferentes variables de un estudio y proceder a su análisis. (Hernández, Fernández & Baptista, 1998)

nuevos aspectos de la misma; aunque no se han encontrado investigaciones estrechamente vinculadas con el problema de investigación, se ha encontrado información relacionada con las características de las relaciones laborales comunes a la mayoría de las empresas.



C.- POBLACIÓN Y MUESTRA

Se define como población al “conjunto de todas los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Hernández, Fernández & Baptista, 1998, p.207).

El universo de estudio está constituido por el conjunto de empresas de trabajo temporal, empresas usuarias y trabajadores temporales. De esta forma, la población está conformada principalmente por todas aquellas empresas de trabajo temporal inscritas en el Ministerio del Trabajo y ubicadas en la zona Metropolitana de Caracas que se encuentren actualmente prestando sus servicios. Igualmente, por aquellas empresas que contratan los servicios de dichas empresas de trabajo temporal y por todos aquellos trabajadores temporales contratados por las empresas de trabajo temporal y que laboran actualmente en las empresas usuarias.

Definida la población, se entiende que la muestra debe ser una parte representativa del universo de estudio. Debido a que existe un gran número de empresas de trabajo temporal y que a su vez se desconoce el número exacto de las empresas que solicitan sus servicios y el número trabajadores temporales que interactúan con dichas empresas de trabajo temporal, se consideró como criterio de selección el muestreo no probabilístico intencional, en el cual el investigador es quien escoge la muestra a estudiar bajo parámetros dictados por el tipo de estudio y los factores específicos de la investigación. Este muestreo no depende de la probabilidad y por lo tanto no requiere de fórmulas para su cálculo (Hernández, 1991).

Los criterios utilizados para la selección de la muestra de empresas de trabajo temporal están relacionados principalmente con el tipo de capital que poseen que puede ser nacional o extranjero y el tiempo de servicio en el país, tomando en cuenta el período desde que iniciaron sus actividades como empresas consultoras y como empresas de trabajo temporal a partir de la promulgación del Reglamento, clasificando las de mayor



trayectoria con 20 años o más de experiencia, y las de reciente trayectoria entre 4 años a 8 años de experiencia.

Tomando en consideración la existencia de empresas de trabajo temporal de capital extranjero y nacional y el tiempo de prestación de servicios en el mercado venezolano como empresas consultoras y ETT, se decidió la selección de las siguientes empresas: de capital nacional, J & M y W & D INDUSTRIAL, la primera tiene más de 30 años en el mercado y la segunda 8 años; MANPOWER y WORKFORCE, grandes trasnacionales reconocidas, la primera con más de 30 años en el mercado y la segunda con 4 años. En este caso, se consideraron como fuentes de información los cuatro expertos del área de las ETT pertenecientes a las mismas.

En el caso de las empresas clientes, se decidió la selección de aquellas ubicadas en el área Metropolitana de Caracas que cuentan con trabajadores temporales ubicados en diversas áreas y que contratan los servicios de las empresas de trabajo temporal mencionadas anteriormente. De esta forma, se seleccionaron tres empresas del área de consumo masivo y una del sector de telecomunicaciones con las que se acordó mantener estricta confidencialidad en lo referente a la información suministrada ya que para los fines del estudio no es necesario conocer las identidades de dichas empresas sino la relación que mantienen directamente con las empresas de trabajo temporal y los trabajadores temporales que en ellas se encuentran. Es importante desatacar que en el desarrollo del estudio a estas empresas se les denomina “empresas usuarias o clientes” considerando la ETT de la cual solicitan los servicios de personal temporal.

En este sentido, se consideraron como parte del estudio a los representantes del proceso de selección de personal provisional y aquellas personas que mantienen un contacto frecuente con los trabajadores temporales y la ETT en las empresas usuarias. De esta forma, se contó con el apoyo de una persona por empresa y en un caso excepcional, dado por el tamaño de la organización dos personas. Podemos decir entonces, que los cinco representantes de las cuatro empresas usuarias constituyen una fuente de información.

Con relación a los trabajadores temporales, los representantes de las empresas clientes asignaron aleatoriamente el número de trabajadores objeto de estudio, los cuales ocupaban cargos temporales en estas empresas. Respondiendo al criterio de diversidad de



trabajadores en diferentes áreas cada empresa usuaria suministró trabajadores con distintos perfiles y niveles de educación, en algunos con cargos administrativos y otros no administrativos, para así obtener varias percepciones. De esta forma, se contó con un total de quince trabajadores temporales.

Es importante destacar que por el tamaño de la muestra de trabajadores temporales, en el apartado de presentación y análisis de los resultados esta recibió un tratamiento especial agrupando todos los trabajadores independientemente de la empresa a la que prestan servicios y de la ETT a la que pertenecen; es decir, se tomó en cuenta la opinión de los trabajadores temporales en general sin realizar ningún tipo de diferenciación de acuerdo al cargo o nivel de educación correspondiente, ya que la finalidad del estudio es conocer la opinión de diversos trabajadores temporales de acuerdo al ámbito administrativo de las relaciones laborales.

De manera ilustrativa la muestra quedó conformada de la siguiente forma:

Tabla 1. Distribución de la Muestra.

Empresas de Trabajo Temporal	Empresas Usuarias	Trabajadores Temporales
1.- J & M	Empresa Usuaria 1	Sujeto 1: Analista de Sistemas
		Sujeto 2: Analista de Sistemas
		Sujeto 3: Operador I
		Sujeto 4: Operador II
2.- WORKFORCE	Empresa Usuaria 2. Sujeto1	Sujeto 5: Asistente Contable
		Sujeto 6: Contabilista I
	Empresa Usuaria 2. Sujeto2	Sujeto 7: Asistente Administrativo
		Sujeto 8: Asistente Administrativo
3.- MANPOWER	Empresa Usuaria 3	Sujeto 9: Vendedor Junior
		Sujeto 10: Vendedor Junior
		Sujeto 11: Promotor de Ventas
		Sujeto 12: Promotor de Ventas
4.- W & D INDUSTRIAL	Empresa Usuaria 4	Sujeto 13: Asistente Legal
		Sujeto 14: Analista de RRHH
		Sujeto 15: Analista de RRHH

Fuente: tabla de elaboración propia para el Marco Metodológico del Trabajo de Grado. (Dávila, O.; Martínez, Ma. F. 2005)



Es importante considerar que la forma de operar de las empresas de trabajo temporal es similar, en este sentido, las características que revelen en el estudio permitirán conocer los rasgos más importantes de las relaciones laborales y el ámbito administrativo entre las empresas de trabajo temporal, empresas usuarias y trabajadores temporales. De esta forma, algunos aspectos se podrían extrapolar a otras empresas relacionadas con este tipo de actividad bajo la contratación provisional o temporal. Igualmente, los resultados que se obtuvieron se consideran representativos del universo o población de estudio.

D.- TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En función de los objetivos definidos en la presente investigación referidos al estudio de las características del ámbito administrativo de las relaciones laborales en las empresas de trabajo temporal y al tipo de investigación, diseño, población o universo y la muestra, de la diversidad de técnicas, métodos e instrumentos de recolección de información se seleccionaron las más adecuadas y convenientes para el llevar a cabo el estudio.

Es importante destacar que para los fines de la presente investigación se recolectó la información necesaria para conocer las características más relevantes de las relaciones laborales entre la empresa usuaria, la empresa de trabajo temporal y los trabajadores temporales luego de haber cumplido los pasos previos del proceso de investigación, es decir, formulación del problema, marco teórico y operacionalización de la variable. A través de las diversas técnicas de recolección de información se logró levantar la información necesaria para el correcto desarrollo del estudio, por lo tanto, de la calidad y coherencia de las técnicas utilizadas dependerá el valor de las mismas y los resultados definitivos de la investigación. (Sabino, 1980)

Las técnicas e instrumentos que se utilizaron para recolectar la información de la investigación se puede presentar de la siguiente forma:

a) Para conocer las características más importantes de la relación laboral entre la empresa de trabajo temporal, la usuaria y el trabajador temporal en el contexto normativo,



se realizó una **revisión documental** a través de la observación y reflexión sistemática sobre realidades (teóricas) usando para ello diferentes tipos de documentos como contratos de trabajo, Leyes, Reglamentos y otros documentos legales. Así mismo, en los instrumentos utilizados para las empresas de trabajo temporal y las empresas usuarias se formularon preguntas relacionadas con el contexto normativo actual enfocándose en el cambio de ley introducido en el presente año a través de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT) en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, número 38.236, publicada del 26 de julio de 2005.⁴

De esta forma, se consideraron como métodos de recolección de fuentes secundarias⁵ para la identificación y análisis de las características del ámbito administrativo de las relaciones laborales, en primer lugar, la entrevista como técnica de recolección de información que contiene un grupo de preguntas que el investigador realizó a las empresas de trabajo temporal y a las empresas usuarias; y en segundo lugar, el cuestionario como instrumento de recolección de información aplicado a los trabajadores temporal.

b) Para conocer las características más relevantes del ámbito administrativo de las relaciones laborales entre los tres actores, se llevaron a cabo **entrevistas semi-estructuradas a personas expertas en el área de las empresas de trabajo temporal**, es decir, entrevistas donde no existe una estandarización formal y hay un margen relativamente amplio para establecer preguntas y respuestas; en este sentido se formularon una serie de preguntas abiertas donde el entrevistado respondió libremente pero dentro del contexto del estudio. Es importante destacar que en el desarrollo de la misma surgieron puntos de interés que permitieron una exploración de las subdimensiones del estudio.

c) **En las empresas usuarias se realizaron entrevistas estructuradas** para conocer los aspectos más importantes del ámbito administrativo de la relación laboral con la empresa de trabajo temporal y los trabajadores temporales, éstas se desarrollaron en base a una serie de preguntas donde su orden y redacción permanecieron invariables y las mismas

⁴ Es importante destacar que la información obtenida de la revisión documental constituye un marco de referencia para la investigación y una fuente de información complementaria.

⁵ Las fuentes primarias son aquellas que se obtienen directamente de la investigación de la realidad. Las fuentes secundarias provienen de búsquedas que proceden también de un contacto con la práctica, pero que ya han sido obtenidos y procesados en otras investigaciones pero con un enfoque diferente. (Sabino, 1980)



están compuestas por preguntas abiertas y en su mayoría cerradas, es decir, un conjunto de alternativas fijas donde la persona de enlace entre la empresa de trabajo temporal y la usuaria tuvo la posibilidad de escoger entre un número limitado de respuestas posibles, exhaustivas y mutuamente excluyentes. (Sabino, 1980).

d) Para los *trabajadores temporales se utilizó el cuestionario*, un instrumento estructurado que sirve como medio de comunicación entre el entrevistador y los entrevistados, y su aplicación sistemática permite traducir los objetivos y las variables del estudio a través de una serie de preguntas preparadas. (Balestrini, 2001). Es importante destacar que el cuestionario consta de 52 de ítems con una escala de cinco categorías de respuesta, la distribución de los ítems corresponde con la operacionalización de la variable y se agrupan tomando en consideración las dimensiones, subdimensiones e indicadores del estudio. El cuestionario de alguna forma mide la percepción de los trabajadores temporales con relación a los diversos indicadores.

En esta investigación los instrumentos fueron validados por expertos en el área de metodología que aportaron ideas en cuanto al diseño, estructura, clasificación y orden de los ítems de las entrevistas y el cuestionario. En función de estas recomendaciones se realizaron los ajustes necesarios para que los instrumentos tengan mayor confiabilidad. Igualmente, en las entrevistas preliminares que se llevaron a cabo con los expertos de las empresas de trabajo temporal las personas contacto proporcionaron argumentos que permitieron el desarrollo en conjunto de las entrevistas estructuradas y el cuestionario ya que aportaron indicadores que están directamente relacionados con la variable del estudio. De esta forma, las recomendaciones y argumentos que se obtuvieron desde el punto de vista metodológico y organizacional constituyeron una base para la elaboración final de los instrumentos.

E.- OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE

Luego de elaborar la clasificación de las dimensiones de acuerdo con los objetivos de la investigación se procedió a determinar las subdimensiones a ser estudiadas en cada una de ellas llevándose a cabo una revisión teórica de las características para tener una visión de sus aspectos principales. A continuación se presentan las definiciones



operacionales realizadas en función de las teorías explicadas en el marco teórico del presente estudio.

VARIABLE:

RELACIONES LABORALES EN LAS EMPRESAS DE TRABAJO TEMPORAL (ÁMBITO ADMINISTRATIVO)

Es la orientación de la empresa de trabajo temporal y la usuaria hacia el logro de los objetivos, distribuyendo todos los medios necesarios para alcanzar el mejor rendimiento, a través de la interacción entre dichos actores, destacando que la empresa usuaria interviene en esta relación dado que el trabajador temporal cumple con las actividades para el desarrollo de los objetivos organizacionales de la misma. Las relaciones laborales establecen la política de la relación entre el trabajador y la empresa usuaria y/o empresa de trabajo temporal.

DIMENSIÓN:

A. – EL PROCESO DECISORIO:

Está relacionado con los procesos de negociación y toma de decisiones entre la empresa de trabajo temporal, la empresa usuaria y el trabajador temporal; teniendo en cuenta que estos procesos ocurren simultáneamente para determinar las condiciones en las cuales se prestará el servicio estableciendo un acuerdo, el cual se refleja en el contrato de trabajo y en el contrato de servicios los cuales deben ser congruentes con los objetivos organizacionales planteados.

SUBDIMENSIONES

1.- Negociación: es la búsqueda del mejor resultado en la aceptación de ideas o propósitos en el establecimiento de un contrato de trabajo. En este proceso se intercambian propuestas y se contraen compromisos formales entre la empresa y el trabajador temporal, estableciendo las condiciones de trabajo mediante las cuales se operará.

La negociación puede ser medida a través de los siguientes **Indicadores:**

- a) **Establecimiento de la negociación del contrato de trabajo:** la negociación de las condiciones de trabajo al momento de establecer el contrato, puede ser



libremente pactada entre los diversos actores que intervienen en el sistema, o bien puede ser constituida de manera formal por alguna ley o documento legal.

1.2 Participación en el proceso de negociación del contrato de trabajo: en los procesos de negociación es posible la participación de todos los actores involucrados, a través del desarrollo de mecanismos con la finalidad de defender intereses contrapuestos, y así llegar a determinados acuerdos relacionados con el contrato de trabajo.

1.3 Intercambio de propuestas en la negociación de las condiciones de trabajo: representa el juego de ofertas y demandas entre las partes negociadoras para llegar a un acuerdo y así establecer las condiciones de trabajo, es decir, el margen de negociación mediante el cual uno de los actores ofrece un máximo y el otro un mínimo de condiciones hasta llegar a un pacto.

1.4 Compromisos formales contraídos al establecer el contrato de trabajo: son los acuerdos establecidos por los actores para su beneficio, los cuales se reflejan en el establecimiento formal de un contrato de trabajo.

1.5 Percepción del proceso de negociación del contrato de trabajo: es la opinión que tienen las partes negociadoras de acuerdo a la forma en que se lleva a cabo el proceso, de acuerdo a los objetivos propuestos y logrados.

2.- Toma de Decisiones: todas las acciones tienen un fin y un objetivo, y para su cumplimiento se debe contar con la capacidad para el análisis y evaluación de las alternativas que se presentan, y así escoger la que se ajusta mejor a los objetivos propuestos para resolver un determinado problema de trabajo de acuerdo a los parámetros fijados en un contrato laboral.

La toma de decisiones considera las siguientes unidades de medida o **Indicadores:**

2.1 Identificación de un problema laboral: se relaciona con la capacidad de los actores del sistema para identificar cuando una situación laboral es susceptible



de ser convertida en un problema, es decir, pautas de acción que siguen un ritmo inesperado, las cuales representan un obstáculo para la actividad laboral.

2.2 Generación de alternativas para resolver un problema laboral: consiste en la formulación de diversas hipótesis por parte de los actores para lograr la solución de un determinado asunto laboral, a través de escenarios que muestran las diferentes vías para llegar al resultado adecuado.

2.3 Evaluación de diversas alternativas para la solución de un problema laboral: es la estimación de las posibles opciones que se generaron, para llegar al logro de resultados que permitan establecer conclusiones relacionadas con un problema de trabajo.

2.4 Selección de la mejor alternativa para resolver un problema laboral: está relacionada con la elección por parte de los actores del sistema de una determinada opción para resolver un asunto de trabajo. De acuerdo a los objetivos y metas propuestos, la selección puede estar dirigida a: *maximizar* o encontrar la mejor decisión posible; *satisfacer*, escogiendo la primera opción que se considere aceptable; u *optimizar*, buscando un equilibrio entre las diversas alternativas.

2.5 Implementación de una decisión: consiste en la ejecución de una determinada decisión para resolver un problema, bien sea dirigida a maximizar, satisfacer u optimizar. En muchas ocasiones los actores que intervienen en la elección de una decisión son quienes proceden a implementarla, pero hay casos en los que se delega esta responsabilidad a otras personas.

2.6 Evaluación de la decisión final: es la etapa final del proceso de toma de decisiones frente a un problema laboral, donde los actores del sistema verifican el funcionamiento de la misma, lo cual puede dar como resultado una retroalimentación positiva (donde se puede continuar con ésta e inclusive se puede aplicar frente a otros problemas) o negativa (ya que se requieren tomar en cuenta otros factores y/o volver al inicio del proceso)



2.7 Toma de decisiones programadas y/o no programadas: son las decisiones que establecen los actores frente a un problema laboral y que pueden ser clasificadas de acuerdo a la consideración del problema: cuando son situaciones o dificultades rutinarias, se toman decisiones programadas; y ante problemas más estructurados que resultan inesperados, se ejecutan las decisiones no programadas.

2.8 Percepción del proceso de toma de decisiones: es el significado que le otorgan los actores del sistema a la forma en la que se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones, y sobre todo al tipo de decisiones acordadas bien sea que participen o no en su elección.

DIMENSIÓN:

B.- RELACIONES INTERPERSONALES Y ESQUEMA DE COMUNICACIONES

Las relaciones interpersonales determinan cómo es la interacción y relación entre los trabajadores temporales con la empresa usuaria y la empresa de trabajo temporal, relaciones que pueden ser de carácter formal e informal. Básicamente, el esquema de comunicaciones consiste en transmitir significados entre la empresa de trabajo temporal, la empresa usuaria y el trabajador. Igualmente determinar de qué forma se reciben y transmiten las informaciones en esta relación tripartita

SUBDIMENSIONES:

1.- Interacción: es el nivel de relación formal e informal entre los trabajadores temporales con la empresa usuaria y la empresa de trabajo temporal, los **Indicadores** que se presentan son los siguientes:

1.1 Relación trabajador temporal – empresa de trabajo temporal: es la interacción entre el trabajador temporal y la empresa de trabajo temporal. El trabajador temporal, dependiendo del tipo de beneficio obtenido, reconoce el aporte de la empresa prestando sus servicios en el desempeño de una actividad acordada, en el respeto de las normas y procedimientos, es decir, bajo los parámetros formales, y en la participación con dicha empresa a través de las relaciones que puede establecer de manera informal



1.2 Relación trabajador temporal – empresa usuaria: es la interacción entre el trabajador temporal y la empresa usuaria, es decir, la que contrata los servicios del trabajador de forma temporal. En este caso, igualmente el trabajador temporal, de acuerdo al beneficio obtenido, reconocerá el aporte de la empresa usuaria prestando sus servicios en el desempeño de una actividad acordada considerada de carácter temporal, en el respeto de las normas y procedimientos y en la participación con dicha empresa estableciendo relaciones formales e informales.⁶

1.3 Flujo de Comunicación: es el proceso de comprensión del mensaje emitido a través de un determinado canal de comunicación en el que intervienen la empresa usuaria, la empresa de trabajo temporal y el trabajador temporal, la comunicación fluye de la siguiente forma:

1.3.1 Comunicación Descendente: los mensajes se transmiten desde el nivel jerárquico superior de la empresa de trabajo temporal y/o usuaria hasta el nivel inferior donde se encuentran los trabajadores temporales.

1.3.2 Comunicación Ascendente: es la comunicación que fluye desde el nivel inferior de la jerarquía donde se encuentran los trabajadores temporales a las personas ubicadas en el nivel superior de la jerarquía de las empresas de trabajo temporal y/o usuaria.

1.3.3 Comunicación Diagonal: es el flujo horizontal de comunicación, ocurre entre los diferentes niveles sin importar las relaciones ni las dependencias, es decir, entre los trabajadores temporales y la empresa usuaria o temporal, en sus diversas combinaciones.

2.- Métodos Formales de Comunicación: la comunicación entre los trabajadores temporales, la empresa usuaria y la empresa de trabajo temporal se lleva a cabo a través de determinados procedimientos formales que permiten que el mensaje codificado pueda ser transmitido por un canal y posteriormente descifrado. Para ello se encuentran los siguientes métodos de comunicación formal considerados como los **Indicadores:**

⁶ Aquí se puede presentar una problemática, debido a que la relación es tripartita, y tanto la empresa de trabajo temporal como la usuaria aportan al trabajador temporal beneficios; al mismo tiempo estas empresas hacen uso de su autoridad y poder para la consecución de fines.



2.1 Instrucciones escritas y anuncios: es la comunicación a través de memorándums internos, notas fijadas en las carteleras, publicaciones en la revista de la empresa usuaria o temporal dirigidas a todos los trabajadores temporales y avisos en los diarios de mayor circulación.

2.2 Sistema de Telecomunicaciones: corresponde a la comunicación a través del teléfono como medio de comunicación y de mensajes enviados en un determinado sistema de direcciones, es decir, el correo electrónico entre los trabajadores temporales con la empresa de trabajo temporal y usuaria, así como entre las empresas temporal y usuaria. El procedimiento de sistema de direcciones puede ser ascendente, descendente y diagonal.

2.3 Reuniones: este método se utiliza para expresar algo nuevo, dar a conocer algún indicador, nuevos procedimientos, o eventos importantes en las empresas de trabajo temporal y/o usuaria. Las reuniones pueden ser a gran escala en la cual se considera a todos los empleados de la organización incluyendo a los trabajadores temporales de la empresa usuaria, y está dirigida por algún ente de mayor jerarquía; igualmente pueden ser reuniones reducidas, es decir, que sólo considere a un número determinado de personas.

- Percepción del Sistema de Comunicaciones y Relaciones Interpersonales: es la percepción de los trabajadores temporales, empresas de trabajo temporal y usuarias acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre ellos; igualmente, involucra un sentimiento de pertenencia a la empresa de trabajo temporal y/o usuaria por parte de los trabajadores. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de las empresas, así como los factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización, el esquema de comunicaciones, relaciones de dependencia y la interacción entre los actores.

3.- Expectativas del Trabajador: son las perspectivas y juicios que se forman los trabajadores temporales en la interacción que establecen con la empresa de trabajo temporal y la empresa usuaria, sobre su futuro en un empleo temporal, así como el empleo



temporal en sí mismo, y sobre su vida cotidiana en relación al trabajo temporal. Los **Indicadores** son los siguientes:

3.1 Trabajo temporal para alcanzar una meta: representa el valor que el individuo asigna al trabajo temporal con la finalidad de lograr el desarrollo en una empresa usuaria, se expresa a través de la valencia, el resultado y el nivel de deseo de una persona por alcanzar su estabilidad en una organización.

3.2 Trabajo temporal para lograr un objetivo establecido: es la convicción que posee el trabajador temporal de que a través del cumplimiento de sus deberes, se expresará el esfuerzo realizado para el logro del objetivo establecido por un determinado período de tiempo.

3.3 Trabajo temporal como elemento instrumental: es el juicio que realiza el trabajador temporal con relación al cumplimiento de un objetivo y la obtención de una recompensa, así como el valor que otorga al trabajo temporal como elemento paralelo al cumplimiento de otros objetivos.

DIMENSIÓN:

C.- SISTEMA DE RECOMPENSAS Y CASTIGOS:

Este sistema determina si en la interacción entre los trabajadores temporales, la empresa usuaria y la empresa de trabajo temporal ocurre un intercambio de incentivos y remuneraciones entre las empresas con los trabajadores, reforzando los comportamientos positivos y sancionando los comportamientos negativos.

SUBDIMENSIONES:

1.-Recompensas: representan un incentivo al comportamiento positivo de los trabajadores temporales, está conformado por los beneficios que reciben por su contribución al logro de los objetivos de la empresa usuaria. Los **Indicadores** se expresan de la siguiente forma:

1.1 El sistema de recompensas puede ser centralizado, es decir, entre la empresa usuaria y el trabajador temporal o la empresa de trabajo temporal y el trabajador temporal. También puede ser descentralizado, donde ambas empresas negocian con el trabajador temporal.



Las recompensas más comunes para los trabajadores temporales que es posible encontrar en la empresa usuaria y/o temporal pueden ser clasificados de la siguiente forma:

- 1.2 Beneficios relacionados con los objetivos de las empresas en términos de ganancias o pérdidas.
- 1.3 Recompensas de acuerdo al nivel de desempeño del trabajador temporal en ambas empresas.

2.- Castigos: Es utilizado para evitar que vuelvan a presentarse conductas negativas de los trabajadores temporales dentro de la empresa usuaria y con respecto a la empresa de trabajo temporal. Los **Indicadores** más importantes son los siguientes:

- 2.1 El sistema de castigos puede ser centralizado, es decir, entre la empresa usuaria y el trabajador temporal o la empresa de trabajo temporal y el trabajador temporal. También puede ser descentralizado, donde ambas empresas negocian con el trabajador temporal.
- 2.2 Sanciones o castigos de acuerdo al nivel de desempeño del trabajador temporal.

- Percepción del Sistema de Recompensas y Castigos: es la opinión de los actores del sistema sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho, es decir, la medida en que se utiliza más el premio que el castigo, igualmente, las consecuencias del comportamiento en el trabajo por medio de sistemas de incentivo y apoyo social.

DIMENSIÓN

D.- CONTEXTO NORMATIVO

El contexto normativo engloba diferentes leyes, normas y reglamentos que rigen las relaciones laborales entre las empresas de trabajo temporal, las empresas usuarias y trabajadores temporales. El marco normativo establece el deben ser de los procedimientos que llevan a cabo las ETT y las empresas usuarias en el ámbito laboral.

SUBDIMENSIONES



1.- Leyes: las leyes se caracterizan por ser autónomas, internas y unilaterales, reglamentan todo lo relacionado con el trabajo entre patronos y asalariados y la relación laboral que existe entre las empresas de trabajo temporal y usuarias con los trabajadores temporales. Los **Indicadores** que pertenecen a esta subdimensión son los siguientes:

1.1 Ley Orgánica del Trabajo: esta Ley rige las situaciones y relaciones jurídicas derivadas del trabajo como hecho social.

1.2 Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT): esta ley tiene como objetivo garantizar a los trabajadores permanentes y ocasionales las condiciones de seguridad, salud y bienestar, en un medio ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio de sus facultades físicas y mentales.

2.- Reglamentos: los reglamentos constituyen un conjunto de reglas o preceptos que regulan las relaciones laborales entre las empresas de trabajo temporal, las empresas usuarias y los trabajadores temporales con relación a las cláusulas contenidas en las leyes y en las convenciones colectivas. Dentro de los reglamentos se ubican los siguientes **Indicadores:**

2.1 Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo: el reglamento rige las relaciones laborales derivadas del trabajo como hecho social de acuerdo a las cláusulas contenidas en la Ley Orgánica del Trabajo.

2.2 Reglamento Interno de las Empresas Usuarias: esta categoría de reglamento establece las condiciones de acatamiento general sobre el entorno de trabajo, las relaciones humanas, las medidas de orden técnico y las sanciones disciplinarias a las que deben acoplarse los trabajadores temporales.

3.- Contratos: los contratos representan los acuerdos formales y escritos que establecen las empresas de trabajo temporal, las empresas usuarias y los trabajadores temporales una vez alcanzado el convenio en la negociación.



3.1 Contrato de Servicios: es el acuerdo formal y escrito mediante el cual las empresas usuarias se comprometen con las empresas de trabajo temporal para la contratación de trabajadores temporales estableciéndose una relación mercantil.

3.2 Contrato de Trabajo: es el acuerdo formal y escrito que expresa la voluntad de las empresas de trabajo temporal al momento de contratar a los trabajadores temporales. Se expresa en documentos que contienen las condiciones y los beneficios bajo los cuales se debe prestar el servicio temporal.

A continuación se presenta el *cuadro de operacionalización de la variable* en el cual se encuentran las dimensiones, subdimensiones e indicadores del estudio, igualmente se indican los ítems por cada uno de los actores: ETT (empresas de trabajo temporal) EU (empresa usuaria) TT (trabajador temporal) de acuerdo al número de la pregunta que corresponde con cada uno de los instrumentos aplicados a los tres actores.



Tabla 2. Operacionalización de la variable Relaciones laborales desde el ámbito administrativo en las ETT.

OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE							
VARIABLE	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS			
RELACIONES LABORALES (ÁMBITO ADMINISTRATIVO) EN LA EMPRESAS DE TRABAJO TEMPORAL		1.- NEGOCIACIÓN	1.1 Establecimiento de la negociación del contrato de trabajo.	ETT	1		
				EU	1		
				TT	4		
			1.2 Participación en el proceso de negociación del contrato de trabajo.	ETT	1		
				EU	2		
				TT	1,3		
			1.3 Intercambio de propuestas en la negociación de las condiciones de trabajo.	ETT	1		
				EU	3		
				TT	2		
			1.4 Compromisos formales contraídos al establecer el contrato de trabajo.	ETT	2		
				EU	4		
				TT	5		
			1.5 Percepción del proceso de negociación del contrato de trabajo.	ETT	3		
				EU	5		
			TT	6			
		A.- PROCESO DECISORIO		2.- TOMA DE DECISIONES	2.1 Identificación de un problema.	ETT	4
						EU	6
						TT	7,8
					2.2 Generación de alternativas para resolver un problema.	ETT	5
						EU	7
						TT	11
					2.3 Evaluación de diversas alternativas para la solución de un problema.	ETT	5
					EU	7	
					TT	10	
				2.4 Selección de la mejor alternativa para resolver un problema.	ETT	5	
					EU	7	
					TT	12	
				2.5 Implementación de una decisión.	ETT	5	
	EU			7			
	TT	9					
B.- RELACIONES INTERPERSONALES Y		1.- INTERACCIÓN	2.6 Evaluación de la decisión final.	ETT	5		
				EU	7		
			2.7 Toma de decisiones programadas y/o no programadas.	ETT	5		
				EU	7		
			2.8 Percepción del proceso de toma de decisiones.	ETT	6		
				EU	8		
			1.1 Relaciones entre el trabajador temporal y la empresa de trabajo temporal	ETT	7		
				TT	13,14,15		
			1.2 Relaciones entre el trabajador temporal y la empresa usuaria.	EU	9		
				TT	16,17,18		



ESQUEMA DE COMUNICACIONES	1.3 Flujo o canales de Comunicación ascendente, descendente y diagonal entre los actores	ETT	8
		EU	10
		TT	19,20,21,22
	2.1 Comunicación a través de Instrucciones escritas y anuncios	ETT	9
		EU	11
		TT	32,33
	2.2 Medios de Comunicación a través del teléfono y el correo electrónico	ETT	9
		EU	11
		TT	34,35,36,37
		ETT	9
2.-MÉTODOS FORMALES DE COMUNICACIÓN	2.3 Las Reuniones como fuente de comunicación.	EU	11
		TT	38,39
	- Percepción del sistema de comunicaciones y relaciones interpersonales	ETT	10
		EU	12
		TT	40,41,42,43
	3.1 Trabajo temporal para alcanzar una meta	TT	23,24,25
	3.2 Trabajo temporal para lograr un objetivo establecido	TT	26,27,28
	3.3 Trabajo temporal como elemento instrumental	TT	29,30,31
	1.1 Sistema de recompensas Centralizado o Descentralizado.	ETT	11
		EU	13
	TT	44,45	
1.-RECOMPENSAS	1.2 Recompensas en términos de ganancias o pérdidas de la empresa.	ETT	12
		EU	14
		TT	46
	1.3 Recompensas de acuerdo al nivel de desempeño.	ETT	13
		EU	15
		TT	47,48
	2.1 Sistema de Sanciones Centralizado o Descentralizado.	ETT	14
		EU	16
		TT	49,50
	2.2 Sanciones de acuerdo al nivel de desempeño	ETT	14
	EU	15	
	TT	51	
	ETT	15	
	EU	17	
	TT	52	
C.- SISTEMA DE RECOMPENSAS Y CASTIGOS			
D.- CONTEXTO NORMATIVO	1.- LEYES		
	1.1 Revisión de la Ley Orgánica del Trabajo		
	1.2 Revisión y análisis de las modificaciones realizadas a la Ley Orgánica de Prevención,	ETT	16



	Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo	EU	18
	Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, número 38.236 del 26 de julio de 2005.		
2. REGLAMENTOS	2.1 Revisión del Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo		
	2.1 Revisión del Reglamento Interno de las Empresas Usuarias		
3.- CONTRATOS	3.1 Revisión del Contrato de Servicios		
	3.2 Revisión de los Contratos de Trabajo		

Fuente: tabla de elaboración propia para el Marco Metodológico del Trabajo de Grado. (Dávila, O.; Martínez, Ma. F. 2005)



VI.- PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Una vez culminado el trabajo de campo correspondiente a las entrevistas realizadas a los expertos de las empresas de trabajo temporal, las personas enlace o contacto del área de recursos humanos de las empresas clientes y el cuestionario aplicado a los trabajadores temporales, en este apartado se indicará la información concerniente a la presentación de los datos obtenidos y el análisis e interpretación de los mismos con respecto al ámbito administrativo de las relaciones laborales entre los actores del sistema. El procedimiento utilizado para procesar y analizar la información recolectada se describe de la siguiente forma:

➤ ***Empresas de Trabajo Temporal:*** el tratamiento de la información obtenida por parte de las entrevistas realizadas a los expertos de las ETT que conforman la muestra del estudio se llevó a cabo agrupando las diversas respuestas por cada indicador. Luego de agrupar las respuestas de las cuatro empresas se analizó la información a través de matrices descriptivas similares a las utilizadas para el análisis de contenido, definidas como el instrumento que permite sintetizar, comparar y relacionar la amplia información suministrada a través de las fuentes vivas con el objetivo de realizar inferencias válidas y confiables de los datos que resaltaron las opiniones de cada uno de los entrevistados.

En este sentido, la matriz presenta dos tipos de lectura, una vertical y otra horizontal, en la primera se encuentra la información obtenida respondiendo a las dimensiones, subdimensiones e indicadores por cada empresa, y en la segunda se refleja la información por cada indicador de acuerdo a las respuestas obtenidas de las cuatro empresas. De esta forma, los resultados se presentan mediante la lectura vertical y horizontal de la matriz que permitieron elaborar el análisis parcial como una base para la descripción de las relaciones entre las empresas de trabajo temporal, empresas usuarias y trabajadores temporales. Es importante destacar que la información recolectada de las entrevistas realizadas a las empresas de trabajo temporal se presenta en matrices para visualizar con mayor claridad las diversas respuestas por cada indicador de estudio.



➤ **Empresas Usuarias:** con relación a las entrevistas semi-estructuradas realizadas a las personas contacto de las empresas usuarias, cabe destacar que la mayoría de las preguntas eran cerradas, por lo tanto, se procedió a la asignación de códigos a cada una de las categorías de respuesta de cada una de las preguntas. Con respecto a las preguntas abiertas, se procedió a categorizar las respuestas obtenidas por las cinco personas entrevistadas de acuerdo a cada uno los indicadores tomando en cuenta las respuestas que presentaban características similares.

Una vez hecho el procesamiento, se presentaron los datos de las empresas usuarias estudiadas mediante matrices descriptivas al igual que con las ETT, obteniendo las características específicas de cada una de acuerdo a las dimensiones, subdimensiones e indicadores reflejando las opiniones de las empresas clientes que constituyen la muestra; luego se realizó una lectura vertical y horizontal que permitió realizar un análisis parcial de la información presentada por cada indicador de acuerdo a estas empresas. Al igual que las entrevistas aplicadas a las empresas de trabajo temporal, el análisis parcial constituye una de las principales fuentes para describir las relaciones laborales entre las empresas de trabajo temporal, empresas usuarias y trabajadores temporales.

➤ **Trabajadores Temporales:** debido a que el cuestionario aplicado a los trabajadores temporales en las empresas usuarias está compuesto por preguntas cerradas, el primer paso estuvo orientado a la asignación de códigos a cada una de las cinco categorías de respuesta según las preguntas realizadas. De esta forma, la información obtenida fue vaciada en un cuadro de entrada que permitió llevar a cabo el procesamiento por cada indicador señalando en cuadros de salida las frecuencias y los porcentajes obtenidos en función de las preguntas y de las cinco categorías de respuesta agrupando todos los trabajadores independientemente de la empresa en la que prestan servicios.

Una vez culminado el procesamiento, se analizaron los datos de acuerdo a cada dimensión, subdimensión e indicador obteniendo las características del ámbito administrativo de las relaciones laborales según la perspectiva y opinión de los trabajadores temporales que conforman la muestra del estudio.



➤ **Contexto Normativo:** para las fuentes documentales, se realizaron síntesis a manera de resumen en base a la información organizada a través de: primero, contratos de trabajo, la Ley Orgánica del Trabajo, el Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo y la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, número 38.236 del 26 de julio de 2005, con relación al cambio de la LOPCYMAT; y segundo, las preguntas realizadas en las entrevistas a las empresas usuarias y temporales con respecto a la percepción del cambio en la legislación de las ETT. El procesamiento de la información a través de resúmenes tienen como objetivo exponer de forma breve los aspectos más importantes del contexto normativo de las relaciones laborales como una fuente complementaria del estudio sin perder la idea principal o esencia de los datos recolectados.

➤ Después de señalar los resultados específicos obtenidos por cada uno de los actores que conforman el estudio y los análisis parciales correspondientes, se procedió a conformar la caracterización general de los aspectos más relevantes del ámbito administrativo de las relaciones laborales entre las empresas de trabajo temporal, empresas usuarias y trabajadores temporales considerando el contexto normativo e indicando por cada dimensión, subdimensión e indicador la información que sería relevante al momento de elaborar las conclusiones finales del estudio. Es decir, que en función de la información analizada parcialmente, se elaboró un apartado donde se encuentra el análisis global de la variable del estudio para formular las conclusiones y recomendaciones sobre el tema de investigación.

A.- PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS Y ANÁLISIS PARCIALES

A continuación se presentan los resultados obtenidos de las empresas de trabajo temporal, empresas usuarias, trabajadores temporales y la información complementaria del contexto normativo con el análisis parcial correspondiente a cada uno de los actores.



A.1 El Ámbito Administrativo de las Empresas de Trabajo Temporal

Partiendo de la información anteriormente descrita, se presentan a continuación las matrices que reflejan las respuestas obtenidas de cada uno de los expertos de las empresas de trabajo temporal que conforman la muestra de acuerdo a cada uno de los indicadores del estudio.

En cuanto al proceso decisorio, las empresas de trabajo temporal revelaron las siguientes respuestas de acuerdo al **Establecimiento de la Negociación del Contrato de Trabajo**:

Tabla 3. Matriz descriptiva de respuestas de las ETT. Establecimiento de la negociación del contrato de trabajo.

J & M	MANPOWER	WORKFORCE	W & D INDUSTRIAL
<p>El cliente exige las condiciones bajo las cuales quiere que se lleve a cabo el contrato. Las condiciones del contrato se establecen al momento que el cliente solicita los servicios de personal.</p> <p>Es igual para todos los trabajadores y se rigen de acuerdo a lo mínimo que establece la ley. Luego se contacta a los trabajadores a través de una base de datos.</p>	<p>El cliente pide una cotización para ofertar el servicio de reclutamiento, selección y administración de un personal determinado, se elabora una oferta de servicio basada en el requerimiento de información que contiene el perfil de los participantes y las expectativas que el cliente espera cubrir con esta solicitud, y así poder elaborar una cotización o nivel de oferta de trabajo de contrato de servicio.</p> <p>En cuanto a los trabajadores, la empresa necesita saber cuánto quieren los clientes de paquete anual, que va desde salario básico hasta utilidades.</p>	<p>Una determinada empresa solicita el servicio de reclutamiento y selección de personal temporal o permanente.</p> <p>Una vez que la empresa especifica los requerimientos del personal, se le suministra toda la información referente a los procesos administrativos: elaboración del contrato, mantenimiento y por último la facturación. De acuerdo a las especificaciones que demande el cliente, se comienza el proceso de búsqueda de personal. Se procede a contactar al cliente quien determina cuál en realidad puede ser un candidato potencial para la posición requerida.</p>	<p>La empresa cliente requiere y solicita los servicios en la contratación de personal temporal.</p> <p>Ésta proporciona absolutamente todos los requerimientos del personal solicitado, inclusive el salario estimado de la persona requerida.</p> <p>De este modo se procede a la búsqueda del personal; sea cual sea el personal, es igual con todo tipo de cargo solicitado.</p>

Fuente: tabla de elaboración propia para la presentación de resultados de las ETT en el Trabajo de Grado. (Dávila, O.; Martínez, Ma. F. 2005)



La Participación en el Proceso de negociación del contrato de trabajo de acuerdo a la opinión de los expertos de las empresas de trabajo temporal se presenta de la siguiente forma:

Tabla 4. Matriz descriptiva de respuestas de las ETT. Participación en el proceso de negociación del contrato de trabajo.

J & M	MANPOWER	WORKFORCE	W & D INDUSTRIAL
<p>El representante del proceso de negociación es la empresa de trabajo temporal.</p> <p>La negociación se lleva a cabo con el trabajador no interviene el cliente.</p> <p>La participación de J & M es total en el momento de acordar un contrato de trabajo.</p>	<p>Una vez que el cliente acepta la oferta de servicio, se publica el anuncio, comienza la búsqueda, el reclutamiento y selección. Y desde un principio se le informa a los trabajadores la asignación.</p> <p>No hay mucho que negociar con los trabajadores, lo que puedo negociar son las virtudes, bondades que puede brindar una posición específica y lo que significa ser un trabajador Manpower.</p> <p>La participación de Manpower es total, la relación con el cliente es exclusivamente, se conversa con él los términos, se acuerda y a partir de allí Manpower se encarga de todo el procedimiento.</p>	<p>Las condiciones las establece en principio el cliente: beneficios, horarios de trabajo, tiempo de duración del contrato, partiendo de esas condiciones se realiza el contrato de trabajo, el cual contiene todas las especificaciones requeridas para la prestación del servicio, de forma tal que el postulado conozca desde un principio cuáles serán sus beneficios y condiciones de trabajo.</p> <p>Al inicio de este proceso la participación es total, tomando en cuenta que el servicio comienza por la demanda de otra empresa, y que el cierre del contrato, en términos de su acuerdo implica un intercambio con el cliente de forma tal que no existan dudas o inconvenientes cuando el trabajador sea contratado.</p>	<p>Todo el proceso de contratación es ejercido por W & D, aún y cuando es el cliente quien establece las condiciones de dicho contrato.</p> <p>W & D es definitivamente “el Responsable”.</p>

Fuente: tabla de elaboración propia para la presentación de resultados de las ETT en el Trabajo de Grado. (Dávila, O.; Martínez, Ma. F. 2005)



En el proceso de negociación, el **Intercambio de propuestas con relación a las condiciones de trabajo** según los expertos de las empresas de trabajo temporal se presenta de la siguiente forma:

Tabla 5. Matriz descriptiva de respuestas de las ETT. Intercambio de propuestas en la negociación del contrato de trabajo.

J & M	MANPOWER	WORKFORCE	W & D INDUSTRIAL
El Cliente establece las condiciones de trabajo, así como los diferentes beneficios en cuanto a remuneración de los trabajadores.	<p>No depende de la empresa el término económico de lo que van a devengar los trabajadores y se solicita al cliente para qué tipo de actividades necesitan a estas personas y cuanto tiempo aproximado pretenden mantenerlos bajo la figura de tercerización o temporal.</p> <p>En el empleo temporal el cliente busca unas tareas específicas, cubrir situaciones tipo.</p>	Las condiciones las establece en principio el cliente, en todo lo referente a beneficios, horarios de trabajo, tiempo de duración del contrato.	Una vez ubicados los candidatos más idóneos se le informa al cliente y se pone en contacto a ambos actores de forma que se crea un intercambio claro de proposiciones, es decir que inmediatamente encontrados participan en un proceso de entrevista con la empresa cliente, y esta es la que decide finalmente quien será escogido.

Fuente: tabla de elaboración propia para la presentación de resultados de las ETT en el Trabajo de Grado. (Dávila, O.; Martínez, Ma. F. 2005)



En cuanto a los **Compromisos formales contraídos al establecer el contrato de trabajo**, los expertos de las empresas de trabajo temporal revelaron las siguientes respuestas:

Tabla 6. Matriz descriptiva de respuestas de las ETT. Compromisos formales contraídos al establecer el contrato de trabajo.

J & M	MANPOWER	WORKFORCE	W & D INDUSTRIAL
<p>Todos los compromisos laborales se encuentran estipulados en el contrato, todos salvo HCM, y otros beneficios de carácter extrasalarial.</p> <p>El compromiso de la empresa de trabajo temporal al establecer un contrato con el cliente, es otorgarle todos los requerimientos que demande.</p> <p>El de los trabajadores es el cumplimiento de las condiciones que se establecen en el mismo.</p> <p>Hay aspectos diferenciales cuando se establecen los compromisos, ya que depende del cliente y del tipo de trabajo a realizar.</p>	<p>El contrato de trabajo es exclusivamente contractual, se manejan contratos de trabajo estandarizados, y tienen que ser lo más sucinto posible, que abarquen gran cantidad de información. Sin embargo, todo el proceso del paquete de ingreso del trabajador no esta justamente en el contrato.</p> <p>Se les hace firmar un contrato de confidencialidad donde se encuentran las herramientas, los deberes del trabajador, también se le entrega la notificación de riesgos laborales, donde se especifica de acuerdo a la posición que va a ocupar cuáles son los riesgos inherentes a su cargo.</p>	<p>Los compromisos en el contrato que se establece con el cliente, efectivamente se encuentran todas las obligaciones como empresa, pero también se encuentran las condiciones de operación, para que desde el principio de la relación mercantil queden claras las reglas del juego.</p> <p>Cuando se establece un contrato de trabajo a través de una relación laboral, los compromisos se hayan especificados, pero aquí influye la parte del criterio de dependencia, y es por ello que sólo al momento de contratación se les explica a los trabajadores cuáles son sus beneficios, seguro de vida, de accidente, reconocimientos, entre otros.</p>	<p>Todos los compromisos laborales se presentan en un contrato escrito de trabajo. Pero los referidos al salario y demás beneficios se colocan en una preforma extra al contrato de trabajo en sí. El compromiso tanto de la empresa como del trabajador temporal siempre será el mismo, siempre dentro de los lineamientos mínimos de ley.</p> <p>El compromiso del trabajador temporal no es más que el cumplimiento de las actividades laborales establecidas de antemano.</p>

Fuente: tabla de elaboración propia para la presentación de resultados de las ETT en el Trabajo de Grado. (Dávila, O.; Martínez, Ma. F. 2005)



De acuerdo a la **Percepción del proceso de negociación del contrato de trabajo**, las empresas de trabajo temporal reflejaron las siguientes opiniones:

Tabla 7. Matriz descriptiva de respuestas de las ETT. Percepción del proceso de negociación del contrato de trabajo.

J & M	MANPOWER	WORKFORCE	W & D INDUSTRIAL
<p>La idea de un contrato laboral es tratar de hacerlo lo más flexible posible de acuerdo a las demandas de cada cliente, y de acuerdo a los diferentes perfiles que es posible encontrar de trabajadores.</p> <p>Se califica al proceso como bueno, y se le asignaría un puntaje de 8 o quizás un 9 de 10.</p>	<p>Hablar con el trabajador justo antes de comenzar el proceso, esto antes era una debilidad, y se ha mejorado, ya de una vez se entrega al trabajador formalmente una notificación de todos sus beneficios, para que no haya dudas.</p> <p>En cuanto a las empresas clientes, se está tratando de orientar la actividad comercial, tratar de establecernos como socios estratégicos a los clientes y no como simples proveedores.</p>	<p>No se cambiaría nada, pero la comunicación constante y eficaz con los clientes y los trabajadores temporales sería un factor que disminuiría muchas trabas con las que es posible encontrarse en este proceso.</p>	<p>Es un contrato de trabajo más, y como tal es un contrato entre dos partes, dos partes humanas por lo que es bastante delicado, hay que ser cada vez más claros y específicos, sin perder la flexibilidad.</p> <p>Del 1 al 10 se le asignaría un 8, porque siempre es posible mejorar.</p>

Fuente: tabla de elaboración propia para la presentación de resultados de las ETT en el Trabajo de Grado. (Dávila, O.; Martínez, Ma. F. 2005)



Siguiendo con el Proceso Decisorio, las empresas de trabajo temporal revelaron las siguientes respuestas de acuerdo a la **Identificación de un Problema:**

Tabla 8. Matriz descriptiva de respuestas de las ETT. Identificación de un problema.

J & M	MANPOWER	WORKFORCE	W & D INDUSTRIAL
<p>A través de visitas programadas que se lleva a cabo en las empresas clientes, y reportes internos que hacen los clientes, y externos que hace J & M.</p> <p>Los problemas más frecuentes son: problemas con el supervisor, comunicación deficiente, dispersión geográfica, falta de identificación con la empresa cliente y al mismo tiempo con la empresa temporal, estos problemas se presentan eventualmente.</p> <p>Se lleva a cabo un monitoreo de estos problemas a través de una evaluación de la ETT por el cliente, es decir, se evalúa a al cliente.</p>	<p>Es sólo esperar que suene el teléfono o que llegue el trabajador, todos los días es un aprendizaje. Pueden suceder temas administrativos. En el tema del sindicato gerencial, Manpower en ninguno de los 100 clientes tiene sindicatos activos. Los sindicatos que puedan manejar los trabajadores Manpower son sindicatos de trabajadores de Manpower, ellos no pudieran adherirse a los sindicatos de la empresa cliente.</p> <p>La frecuencia se debe medir por el volumen. No son graves faltas, sino cuestiones que suceden en la dinámica del sector tercerizado, en la triangulación. El tema de la supervisión al personal tercerizado es un tópico importante, por eso se brinda capacitación a este personal.</p>	<p>Los problemas son frecuentes, problemas de tipo administrativo, en cuanto a pagos que depende del cliente; problemas de identificación, que se presentan por lo general cuando el contrato ya ha sido renovado por más tiempo, y es allí cuando el trabajador comienza a demandar y exigir más.</p> <p>Los problemas, se identifican al ver que los trabajadores presentan insatisfacción laboral, lo cual es notorio en su desempeño y la empresa cliente es quien lo comunica; o bien cuando vienen con reclamos.</p>	<p>Los problemas se identifican a través de la persona seleccionada de RRHH de la empresa cliente quien canaliza las quejas de los supervisores y las comunica. También, los trabajadores temporales se comunican directamente con W & D e informan sobre los problemas existentes.</p> <p>La mayoría del los problemas que se presentan son comunicacionales, por malos entendidos. Y aun así, no son muy frecuentes.</p>

Fuente: tabla de elaboración propia para la presentación de resultados de las ETT en el Trabajo de Grado. (Dávila, O.; Martínez, Ma. F. 2005)



De acuerdo al proceso que se lleva a cabo para tomar decisiones en cuanto a la **Generación de alternativas para resolver un problema, la Evaluación de las mismas, la Selección de la mejor alternativa, la Implementación de una decisión y su Evaluación**, los expertos de las empresas de trabajo temporal expresaron lo siguiente:

Tabla 9. Matriz descriptiva de respuestas de las ETT. Proceso para tomar decisiones.

J & M	MANPOWER	WORKFORCE	W & D INDUSTRIAL
<p>No se generan escenarios, para ello se llevan a cabo las visitas programadas a las empresas clientes, se habla con los trabajadores temporales acerca de los problemas para encontrar una solución. Se hacen chequeos de expectativas a los trabajadores para determinar qué factor pudiera estar influyendo; existe la atención telefónica para los clientes y trabajadores temporales, y se lleva a cabo una evaluación de las diversas soluciones, se evalúa al contratado y a los contratos, pero es directamente entre empresa cliente y empresa de trabajo temporal.</p> <p>Al seleccionar una alternativa se busca alcanzar un buen clima de trabajo, un buen clima organizacional, junto a ello un equilibrio en las decisiones. Las decisiones las implementa bien sea el director o gerente de operaciones de la ETT y en algunos casos podría ser el cliente quien implemente la decisión. Se hace un seguimiento de las decisiones tomadas a través de un reporte que se realiza para estudiar los resultados, se llama reporte de resultados.</p>	<p>Varía de acuerdo al tipo de cliente, hay unos que están siempre pendientes de los aportes que podamos dar, y eso en cuanto a la visión de la ETT de ser socios estratégicos. Se evalúa el impacto de las decisiones a priori, no se toman decisiones hasta que haya una evaluación del impacto. La implementación viene justo posterior al análisis previo de las consecuencias.</p> <p>Se busca siempre maximizar los resultados, el resultado que sea más beneficioso para las partes, los tres actores. También la solución más óptima con los recursos disponibles.</p>	<p>Se estudia o analiza el caso en detalle y se ve cuál es la mejor solución en función de varios criterios.</p> <p>Se analiza con mucho cuidado todos los elementos de un problema antes de tomar una decisión.</p> <p>Las decisiones siempre las implementa Workforce, se aceptan las propuestas de los clientes y de los trabajadores, pero quienes deciden con respecto a los trabajadores es la ETT.</p>	<p>La toma de decisión para la resolución de problemas se puede decir que es inmediata. Se atacan los malos entendidos rápidamente buscando la mejor solución y de esta forma evitar que llegue a convertirse en algo mayor.</p> <p>Se generan escenarios y se evalúan diferentes alternativas que se consultan con la empresa cliente</p>

Fuente: tabla de elaboración propia para la presentación de resultados de las ETT en el Trabajo de Grado. (Dávila, O.; Martínez, Ma. F. 2005)



En cuanto a la **Toma de Decisiones Programadas y no Programadas**, las respuestas de las ETT se expresan a continuación:

Tabla 10. Matriz descriptiva de respuestas de las ETT. Toma de decisiones programadas y/o no programadas.

J & M	MANPOWER	WORKFORCE	W & D INDUSTRIAL
Las decisiones son no programadas, ya que se proporciona el servicio a muchos clientes en diferentes ciudades, entonces hay mucha dispersión geográfica, sin embargo, esto se puede manejar con una buena comunicación.	El tipo de decisiones depende del problema, de las situaciones, se revisan todos los escenarios posibles, incluso en casos de emergencia.	Las decisiones son no programadas, porque cada día es un problema diferente, con un trabajador que ocupa un cargo distinto, con otro cliente, en otra área de trabajo.	El tipo de decisiones depende del problema que se presente, pero como los casos son muy puntuales, las decisiones por lo general son programadas, las no programadas se presentan cuando hay algún caso que escapa del control de la ETT.

Fuente: tabla de elaboración propia para la presentación de resultados de las ETT en el Trabajo de Grado. (Dávila, O.; Martínez, Ma. F. 2005)



De acuerdo a la **Percepción del proceso de Toma de decisiones** los expertos de las empresas de trabajo temporal reflejaron las siguientes opiniones:

Tabla 11. Matriz descriptiva de respuestas de las ETT. Percepción del proceso de toma de decisiones.

J & M	MANPOWER	WORKFORCE	W & D INDUSTRIAL
<p>De este proceso se debería cambiar la autonomía al momento de tomar una decisión, ya que en muchos casos depende del cliente, y el servicio de J & M es ofrecerle al cliente la mejor atención, pero no hay autonomía suficiente.</p> <p>Se Califica este proceso como regular y del 1 al 10 se le asignaría un puntaje de 7.</p>	<p>El tema de comunicación es muy importante, se busca la apertura con los clientes y con los representantes de los clientes, porque el nivel de negociación de la oferta del servicio se lleva a un nivel, el nivel de la gerencia de RRHH hasta otro nivel y el nivel operativo, supervisorio está a otro nivel, tiene que haber armonía con los tres niveles de clientes, si hay fallas de comunicación a nivel operativo, eso evidentemente sube a la gerencia de RRHH y evidentemente no hay nada que hacer.</p>	<p>De este proceso se debería mejorar la comunicación al momento de llegar a un acuerdo que en sí afecta a los trabajadores, y si los afecta a ellos afecta a la ETT.</p> <p>Con la descentralización de este proceso el ritmo de solución ante una queja sería mucho más rápido y eficaz.</p>	<p>El proceso de toma de decisiones es un proceso del día a día, no hay que dejar pasar nada por alto. Del 1 al 10 se le asignaría un puntaje de 9, ya que siempre es posible mejorar.</p>

Fuente: tabla de elaboración propia para la presentación de resultados de las ETT en el Trabajo de Grado. (Dávila, O.; Martínez, Ma. F. 2005)



Con respecto a las relaciones interpersonales y el esquema de comunicaciones los expertos expresaron la siguiente opinión con respecto a la interacción y las **Relaciones entre el trabajador temporal y la empresa de trabajo temporal:**

Tabla 12. Matriz descriptiva de respuestas de las ETT. Relaciones entre el trabajador temporal y la ETT.

J & M	MANPOWER	WORKFORCE	W & D INDUSTRIAL
<p>No se establecen relaciones informales ya que los trabajadores temporales se encuentran siempre en la empresa cliente. La interacción se ve opacada por falta de comunicación, así como el problema de que los trabajadores temporales no se sienten identificados con las empresas de trabajo temporal, y esto es así por la dispersión geográfica.</p> <p>Se establece contacto o relaciones formales con los trabajadores temporales al momento de establecer el contrato, luego hay una fase que llamamos mantenimiento, a través de las visitas programadas, y al cierre del contrato de trabajo, bien sea por culminación, retiro o despido.</p> <p>A veces se invita a los trabajadores a las cenas navideñas de fin de año.</p>	<p>La interacción con los trabajadores es total, mas aún cuando los supervisores en teoría, en materia contractual no pueden tener relaciones directas con los trabajadores por el tema de la dependencia, ante cualquier requisición de los trabajadores deben dirigirse a Manpower; se llevan a cabo visitas constantes a los trabajadores; existe la figura de on site management en las cuentas a partir de un volumen considerable, hay una persona dedicada completamente a una cuenta en las instalaciones de la empresa cliente, y eso le hace sentir al trabajador satisfacción.</p> <p>Las relaciones formales están derivadas de todo lo que tenga que ver con órdenes, reglamentos, normativas, comunicaciones y compromisos firmados.</p> <p>Las relaciones informales se dan dentro del ámbito de la empresa, pueden estar juntos en un almuerzo, por ejemplo. Además, dos veces al año en función del volumen de los clientes y si les gusta se realiza un programa de reconocimiento llamado Manpower de Plata, que es una oportunidad para compartir con el trabajador a nivel informal.</p>	<p>No hay mucha oportunidad de establecer una relación informal con los trabajadores, ya que ellos se encuentran prestando una relación que es funcional en otra empresa, y el contacto que pueden tener con la ETT es relativamente bajo.</p> <p>Se trata de chequear constantemente su desempeño, llamando al trabajador, enviándole un correo para identificar cómo se siente en la empresa cliente, y a veces son ellos los que vienen a la ETT para aclarar alguna inquietud o resolver un problema.</p>	<p>La interacción con los trabajadores es máxima, aun y cuando los trabajadores temporales están siempre ubicados en la empresa cliente, pero siempre se mantiene una continua comunicación, y además se hacen con frecuencia visitas.</p>

Fuente: tabla de elaboración propia para la presentación de resultados de las ETT en el Trabajo de Grado. (Dávila, O.; Martínez, Ma. F. 2005)



El Flujo o nivel de comunicación presente en las ETT según los expertos puede presentarse de la siguiente forma:

Tabla 13. Matriz descriptiva de respuestas de las ETT. Flujos o niveles de comunicación.

J & M	MANPOWER	WORKFORCE	W & D INDUSTRIAL
<p>Con los trabajadores temporales los canales de comunicación son ascendentes, ellos se comunican con la ETT de esta forma. La ETT se comunica con los trabajadores a través de un canal descendente.</p> <p>En cuanto a los clientes, la comunicación se lleva a cabo de la misma forma.</p>	<p>Los trabajadores se comunican con la ETT a través de un canal ascendente, el supervisor on site atiende los requerimientos y éstos requerimientos vienen con las observaciones del supervisor en el área administrativa, legal o de reclutamiento y selección o capacitación, si no se llegara a resolver el tema a este nivel, sube a un nivel gerencial.</p>	<p>Los trabajadores deben comunicarse con la ETT siguiendo un canal ascendente, la ETT se comunica con ellos de forma descendente.</p> <p>Y con relación al cliente, la comunicación puede ser ascendente o diagonal.</p>	<p>En cuanto a la comunicación de los trabajadores temporales con la ETT es ascendente, y en cuanto a la empresa cliente es diagonal.</p>

Fuente: tabla de elaboración propia para la presentación de resultados de las ETT en el Trabajo de Grado. (Dávila, O.; Martínez, Ma. F. 2005)



Respondiendo al indicador de **Comunicación a través de Instrucciones escritas y anuncios, el Sistema de Telecomunicaciones y las Reuniones como fuente de comunicación**, los expertos de las empresas de trabajo temporal reflejaron las siguientes opiniones:

Tabla 14. Matriz descriptiva de respuestas de las ETT. Métodos formales de comunicación.

J & M	MANPOWER	WORKFORCE	W & D INDUSTRIAL
<p>Con los trabajadores temporales la ETT se comunica a través del teléfono, email, memorándums, charlas, es igual para todos los trabajadores, y el que se utiliza con mayor frecuencia es el teléfono y el correo electrónico.</p> <p>Con los clientes se utilizan los mismos medios de comunicación, y es igual para todos.</p>	<p>Existen publicaciones dentro de las instalaciones del cliente, lo que crea un ámbito de familiaridad a los trabajadores cada vez que hay aumentos salariales o cualquier otra medida; para comunicaciones que no son de tanta importancia que requieran firma o algo similar se utiliza el correo electrónico.</p> <p>En cuanto a las reuniones, las inducciones son una oportunidad, y el on site a nivel de supervisión está en contacto constante con los trabajadores.</p> <p>En el área industrial participa el comité de higiene y seguridad industrial para la comunicación.</p>	<p>El teléfono es el medio principal de comunicación que utiliza la ETT con los trabajadores, luego vendría el correo electrónico y la página de Internet de la empresa; por supuesto las reuniones, que se presentan cada vez que ocurre por ejemplo un cambio de ley, una modificación en el contrato y muy pocas veces se utilizan las instalaciones de la empresa, como su cartelera, para comunicar algo.</p> <p>Con respecto a los clientes, el teléfono y el correo electrónico son los principales medios de comunicación, así como las reuniones para los casos mencionados anteriormente.</p>	<p>Tanto con la empresa cliente como con el trabajador temporal la ETT se comunica a través del correo electrónico, por teléfono y personalmente, tanto en reuniones formales como informales.</p> <p>El más usado de los medios en estos momentos es el correo electrónico.</p>

Fuente: tabla de elaboración propia para la presentación de resultados de las ETT en el Trabajo de Grado. (Dávila, O.; Martínez, Ma. F. 2005)



De acuerdo a la **Percepción de las relaciones interpersonales y del esquema de comunicaciones** los expertos de las empresas de trabajo temporal reflejaron las siguientes opiniones:

Tabla 15. Matriz descriptiva de respuestas de las ETT. Percepción de las relaciones interpersonales y el esquema de comunicaciones.

J & M	MANPOWER	WORKFORCE	W & D INDUSTRIAL
<p>De este proceso se debería mejorar el contacto con los trabajadores y tratar de establecer una mayor comunicación, así los procesos se ejecutarían mejor. Igualmente, que el cliente sea más flexible, ya que los trabajadores se encuentran en su cede y no es posible controlar del todo los procesos por parte de la ETT.</p> <p>A este proceso por lo tanto se le calificaría como regular y se le asignaría un puntaje de 6.</p>	<p>En cuanto a los aspectos que se deberían mejorar, se considera que depende en gran parte de los clientes; en cuanto a los trabajadores, si se contara con más presupuesto, se buscaría más contacto informal de tal manera de aumentar el compromiso organizacional y hacerles sentir que forman parte de una corporación.</p>	<p>En cuanto a los aspectos que se deberían mejorar se considera que al fortalecer los procesos comunicacionales, se lograría una excelente relación con los trabajadores, se propone disminuir las redes formales y así poder interactuar un poco más con los clientes y más aún con los trabajadores.</p>	<p>Del sistema de comunicaciones y relaciones interpersonales se considera que nunca está mal comunicarse un poco más, de esta forma se evitarían los mencionados problemas de comunicación.</p>

Fuente: tabla de elaboración propia para la presentación de resultados de las ETT en el Trabajo de Grado. (Dávila, O.; Martínez, Ma. F. 2005)



En cuanto al sistema de recompensas y castigos, las empresas de trabajo temporal revelaron las siguientes respuestas de acuerdo al **Sistema de recompensas centralizado y/o descentralizado**:

Tabla 16. Matriz descriptiva de respuestas de las ETT. Sistema de recompensas centralizado y/o descentralizado.

J & M	MANPOWER	WORKFORCE	W & D INDUSTRIAL
<p>No es frecuente el otorgar recompensas e incentivos a los trabajadores, pero sí se otorgan más que recompensas e incentivos. A veces se encuentra estipulado en el contrato y veces que no.</p> <p>Las recompensas son sólo monetarias o sencillamente se otorgan incentivos a través de reconocimientos por escrito.</p> <p>Se otorgan en función de la eficiencia del trabajador, y el cliente lo establece como una recompensa y la ETT otorga el beneficio a través de su ejecución.</p> <p>No hay ningún tipo de asesoramiento con el cliente al momento de otorgar beneficios.</p>	<p>Manpower funciona a través de un sistema llamado predicta, y está basado en que en función de un reclutamiento y selección, una formación en calidad de trabajo, un constante monitoreo, evaluación y capacitación de las personas se puede lograr que el trabajador sea exitoso en su asignación.</p> <p>Dependiendo del tipo de cliente, la ETT cuenta con personal con salario fijo y salario variable a través de una gran cantidad de indicadores. El cliente puede tener un sistema de compensación variable, entonces Manpower negocia con ellos un reconocimiento mayor, y parte del reconocimiento variable se acumula, o se deja un excedente para un número específico, y lo que se busca es aumentar la motivación del empleado.</p>	<p>Las recompensas monetarias no son tan comunes ya que depende del sistema administrativo de pago del cliente, y en ese sentido, si el cliente quiere otorgar alguna recompensa al trabajador, la ETT lo acepta como válido. En Workforce la práctica más común y respetada es la asignación a los trabajadores de reconocimientos por su desempeño y labor, bien sea al concluir el servicio, o mientras se encuentra contratado.</p> <p>Las recompensas e incentivos no se encuentran estipulados en el contrato de trabajo, ya que los trabajadores conocen desde un principio que es posible que se les otorguen en función de su desempeño.</p>	<p>Las recompensas que concede la ETT las otorga bajo las directrices del cliente, son recompensas económicas como consecuencia del desempeño del trabajador temporal.</p> <p>Por lo general estas recompensas se conceden sólo a trabajadores asignados a departamentos de ventas.</p>

Fuente: tabla de elaboración propia para la presentación de resultados de las ETT en el Trabajo de Grado. (Dávila, O.; Martínez, Ma. F. 2005)



Respondiendo al indicador de **Recompensas en términos de ganancias o pérdidas de la ETT** los expertos expresaron las siguientes opiniones:

Tabla 17. Matriz descriptiva de respuestas de las ETT. Recompensas en términos de ganancias y pérdidas de la ETT.

J & M	MANPOWER	WORKFORCE	W & D INDUSTRIAL
<p>La ETT no otorga recompensas en este sentido, la empresa cliente lo puede hacer pero no es muy frecuente, ya que los trabajadores temporales no tienen los mismos beneficios que el resto de los trabajadores.</p> <p>Una empresa contrata trabajadores temporales para ahorrar costos y esto sería una excepción que no se da en muchos casos.</p>	<p>Con relación a este punto se otorga una bonificación además de las utilidades, que es por lo general una bonificación inferior a la que el cliente concede a sus trabajadores.</p>	<p>Está práctica no se lleva a cabo, quizás quienes puedan brindarle a los trabajadores este beneficio serían los clientes.</p>	<p>La ETT no otorga beneficios en función de las ganancias o pérdidas, en todo caso es la empresa cliente quien decide a quién y con qué va a compensar en este sentido.</p>

Fuente: tabla de elaboración propia para la presentación de resultados de las ETT en el Trabajo de Grado. (Dávila, O.; Martínez, Ma. F. 2005)



Con relación a las **Recompensas de acuerdo al nivel de desempeño**, las empresas de trabajo temporal reflejaron las siguientes opiniones:

Tabla 18. Matriz descriptiva de respuestas de las ETT. Recompensas de acuerdo al nivel de desempeño.

J & M	MANPOWER	WORKFORCE	W & D INDUSTRIAL
<p>Anualmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño a los trabajadores temporales, a través de un formato de evaluación en función de competencias, que bien puede ser suministrado por la empresa cliente o por la ETT, se le entrega al cliente para medir el desempeño de los trabajadores.</p> <p>Las recompensas son ajustes salariales, o bien aumentos de sueldos, pero también puede presentarse el caso de una desincorporación cuando el resultado de la evaluación sea totalmente negativo.</p>	<p>Se llevan a cabo tres tipos de evaluaciones de desempeño, el supervisor inmediato, el cliente, evalúa al empleado a través de un formato Manpower, a su vez el empleado evalúa a Manpower y el cliente también evalúa a Manpower, es un sistema tripartito.</p> <p>En cuanto al trabajador, éstas evaluaciones que se llevan a cabo dos veces al año son las que llevan a los programas de reconocimiento del Manpower de Plata, este reconocimiento es de carácter cualitativo, se les da un obsequio y un distintivo de Manpower; el mismo permite evaluar futuros candidatos para otras asignaciones en cargos mayores en función de su estándar de desenvolvimiento. Muchos de los clientes tienen prácticas de pagos, y encomiendan a la ETT el pago de bonificaciones especiales para ellos.</p> <p>La persona se contrata un primer contrato 6 meses, en función de su desempeño 6 meses más, y puede permanecer en la empresa como personal fijo.</p>	<p>Se realizan evaluaciones de desempeño de forma permanente, así el tiempo de duración del contrato sea corto</p> <p>También se solicita a la empresa cliente que a través de un formato que le facilitamos, evalúe el desempeño de los trabajadores.</p>	<p>No se lleva a cabo un proceso de evaluación de desempeño.</p> <p>En este sentido, es únicamente el cliente quien mide el desempeño del trabajador.</p>

Fuente: tabla de elaboración propia para la presentación de resultados de las ETT en el Trabajo de Grado. (Dávila, O.; Martínez, Ma. F. 2005)



El Sistema de sanciones centralizado y/o descentralizado en las ETT según los expertos se presenta de la siguiente forma:

Tabla 19. Matriz descriptiva de respuestas de las ETT. Sistema de sanciones centralizado y/o descentralizado.

J & M	MANPOWER	WORKFORCE	W & D INDUSTRIAL
<p>Se sanciona a los trabajadores a través de dos formas: la primera, es la empresa cliente quien envía por escrito la amonestación de los trabajadores por incumplimiento del trabajo, la segunda donde la ETT sanciona a los trabajadores por cometer algunas faltas, como por ejemplo saltar los niveles de comunicación, lo que puede traer como consecuencia un desequilibrio en la ETT en cuanto a procesos que son algo confidenciales.</p> <p>Este sistema no se encuentra especificado en el contrato, pero lo que si se encuentra estipulado son los deberes y responsabilidades de los trabajadores.</p> <p>Las más comunes son amonestaciones por escrito o puede haber una desincorporación del trabajador si la falta es muy grave. No existe asesoramiento para los clientes en este aspecto.</p>	<p>De acuerdo con esto, se considera que el peor castigo es un programa de calidad, una serie de 6 videos en los cuales se tocan conceptos de calidad, es interactivo, tiene situaciones tipo, donde los trabajadores deben enfrentar que hacer. Este programa por limitaciones de tiempo es utilizado como una terapia de reforzamiento.</p> <p>Todo es un tema de identificación, de motivación, y así la ETT le hace entender al trabajador que se está preocupado por el. Hay amonestaciones si el trabajador no presenta un justificativo.</p> <p>La empresa cliente no puede sancionar porque degeneraría la relación de dependencia, la empresa lo que hace es solicitar a Manpower la amonestación comunicándole la falla.</p>	<p>En toda relación laboral siempre va a existir algún factor que deteriore el desempeño de un trabajador, pueden ser elementos de insatisfacción, problemas sociales, etc.</p> <p>Antes de dar una amonestación se estudia detenidamente el caso, y si en realidad la falta lo amerita se procede a sancionar; hay sanciones leves, así como máximas que pueden ocasionar el despido o la salida de un trabajador.</p>	<p>Sanciones como tal la ETT no aplica, de presentarse algún problema serio o grave, se habla con el trabajador y con la empresa cliente, se trata de buscar la mejor solución, y si la opción ultima escogida es el despido del trabajador temporal, se negocia con éste para que renuncie, de tal forma que se evade de cierto modo la inmovilidad laboral impuesta por el ejecutivo, y así el trabajador evita tener tan desagradable prontuario en su historia curricular.</p>

Fuente: tabla de elaboración propia para la presentación de resultados de las ETT en el Trabajo de Grado. (Dávila, O.; Martínez, Ma. F. 2005)



De acuerdo a la **Percepción del sistema de recompensas y castigos** los expertos de las empresas de trabajo temporal expresaron las siguientes opiniones:

Tabla 20. Matriz descriptiva de respuestas de las ETT. Percepción de sistema de recompensas y castigos.

J & M	MANPOWER	WORKFORCE	W & D INDUSTRIAL
<p>Con relación a este sistema la ETT crearía un sistema de recompensas y castigos propio, de esta forma se lograría mejorar altamente los canales de comunicación.</p> <p>Se califica a este sistema como regular, aunque inclinándose del lado malo, pero de darle una puntuación se le asignaría un de 5 o 4 de 10.</p>	<p>Se considera que las recompensas nunca son suficientes; los castigos como tal corresponden a amonestaciones de tipo sancionatorio, y la ETT trata de ir más allá al momento de llevar a cabo la contratación para evitar esos problemas, lo más importante es la comunicación en estos procesos.</p>	<p>De acuerdo a este sistema se considera que con más recursos y una asesoría de los clientes como socios, se podría establecer un sistema que de alguna forma otorgue recompensas además de los incentivos que se les proporciona a los trabajadores, y que en lugar de amonestar se reforzara el comportamiento que se desvía de lo establecido.</p>	<p>Se considera que es necesario recompensar al trabajador temporal, debido a su condición, si se puede llamar de "tercero".</p> <p>Pero no siempre se cuenta con los medios para hacerlo, por ello se considera que es necesario mejorar mucho en este aspecto</p>

Fuente: tabla de elaboración propia para la presentación de resultados de las ETT en el Trabajo de Grado. (Dávila, O.; Martínez, Ma. F. 2005)



Una vez presentados los resultados obtenidos de las empresas de trabajo temporal, a continuación se expone *el Análisis Parcial* realizado mediante la lectura vertical y horizontal de cada una de las matrices cotejando las opiniones de las fuentes vivas con cada uno de los indicadores del estudio especificando la dimensión y subdimensión a la que pertenecen.

A. Proceso Decisorio: en esta dimensión se refleja el análisis parcial realizado del proceso de negociación del contrato de trabajo y el procedimiento que llevan a cabo las empresas de trabajo temporal para tomar decisiones frente a problemas que afectan a los trabajadores temporales.

1.- Negociación: en esta subdimensión se encuentra el análisis parcial elaborado con relación al establecimiento de la negociación del contrato de trabajo, la participación de las empresas de trabajo temporal en este proceso, el intercambio de propuestas que las ETT realizan en esta negociación, los compromisos formales que se presentan en este proceso y por último la percepción que tienen las empresas de trabajo temporal con relación a la negociación del contrato laboral.

1.1 Establecimiento de la negociación del contrato de trabajo

En la mayoría de los casos las empresas clientes solicitan los servicios de reclutamiento, selección y administración de personal temporal, especificando todos los requerimientos en cuanto al perfil de los candidatos. En este sentido, las empresas de trabajo temporal acuerdan formalmente con la empresa cliente a través de una negociación interna el paquete salarial que el trabajador va a percibir, así como el concepto por la solicitud de los servicios. Es importante destacar que todo este procedimiento se lleva a cabo a través de acuerdos formales entre las ETT y el cliente.

Una vez que las empresas de trabajo temporal poseen esta información, se inicia la búsqueda de personal y llegan a un acuerdo con la empresa cliente sobre los candidatos que posee; de esta forma se inicia el proceso de negociación sobre las condiciones bajo las cuales se prestará el servicio con el trabajador. En este caso, la configuración de la negociación es en privado ya que no interviene el cliente



1.2 Participación en el proceso de negociación del contrato de trabajo

Las empresas de trabajo temporal participan en todo el proceso de negociación del contrato a través de la solicitud del cliente realizan el reclutamiento y selección, así como la negociación con el trabajador sobre el tipo de trabajo, la duración estimada, el salario a percibir y las condiciones del contrato, este proceso permite a las ETT y a los trabajadores intercambiar promesas y contraer compromisos formales estableciendo los acuerdos formales.

Es importante desatacar que en dicha negociación no interviene el cliente, ya que se lleva a cabo otra negociación que sería la de acordar y establecer el contrato de servicios.

1.3 Intercambio de propuestas en la negociación de las condiciones de trabajo

En el proceso de negociación, las partes involucradas defienden sus intereses para llegar a un acuerdo y para el establecimiento de los compromisos donde se estipulan las condiciones de trabajo, es indispensable previamente llegar a un consenso en la negociación. (Chiavenato, 2001). El intercambio de propuestas que ocurre al negociar el contrato está relacionado con las condiciones de trabajo que establece en principio el cliente a las empresas de trabajo temporal. Además, se da un intercambio de propuestas entre el trabajador temporal y las ETT al momento de establecer el contrato de trabajo.

Puede ocurrir también un intercambio de ideas entre el trabajador y la empresa cliente a través de una entrevista de selección para determinar cuál candidato será el que ocupe el puesto temporal, y si en realidad el candidato acepta las asignaciones planteadas.

1.4 Compromisos formales contraídos al establecer el contrato de trabajo

El intercambio de compromisos es la parte esencial del proceso. En este sentido, la negociación se puede dividir de la siguiente manera: en primer lugar, en ofrecer elementos relacionados con las negociaciones contractuales, y en segundo lugar cumplir lo establecido en la negociación, es decir, la aplicación del contrato. (Colosi & Berkeley, 1989). Por lo general, todos los compromisos laborales se encuentran especificados en el contrato de trabajo a excepción de elementos de carácter extrasalarial, los beneficios como el seguro de vida y otros. El compromiso de las empresas de trabajo temporal con los



clientes radica en cumplir con los servicios que demande para ello se les hace conocer las obligaciones de la empresa y su forma de operar, respetando siempre los lineamientos mínimos de la Ley

Las empresas de trabajo temporal consideran que el compromiso de los trabajadores radica en el cumplimiento de las condiciones que se establecen en el contrato, para ello se hace conocimiento de los deberes, derechos, herramientas de trabajo y riesgos del cargo a ocupar.

1.5 Percepción del proceso de negociación del contrato de trabajo

A través del elemento perceptivo los actores del sistema pueden transformar o alterar la realidad de los procesos de negociación, en este sentido, las empresas de trabajo temporal perciben que el proceso de negociación del contrato de trabajo se lleva a cabo de la forma como debería; sin embargo, consideran que la flexibilidad del mismo y una eficaz comunicación con los trabajadores y clientes al inicio del proceso podría hacer más eficiente su gestión, y por último la orientación de la actividad comercial como socios estratégicos de los clientes y no sólo como proveedores.

2.- Toma de decisiones: en esta subdimensión se refleja el análisis parcial realizado con relación al proceso que llevan a cabo las empresas de trabajo temporal para tomar decisiones, el cual se inicia con la identificación de un problema que afecta a los trabajadores temporales para establecer un procedimiento que va desde la generación de diversas alternativas o escenarios para solucionarlo hasta la evaluación del impacto de las decisiones establecidas que pueden ser programas o no programas. Por otro lado, se considera la percepción que tienen las ETT con respecto a este proceso.

2.1 Identificación de un problema

La toma de decisiones es un factor importante en la etapa de planeación de los procesos administrativos de una organización. Las empresas de trabajo temporal identifican los problemas a través de visitas programadas a la empresa usuaria. Por medio de las visitas y la supervisión indirecta realizan reportes que reflejan los problemas que se presentan y se tratan de canalizar a través de la empresa de trabajo temporal. Por lo general, los problemas también suelen identificarse a través de las quejas o reclamos de los



trabajadores quienes lo comunican a las empresas de trabajo temporal. Es por ello que en esta fase se plantean qué se desea solucionar teniendo en cuenta el estado actual con respecto al estado deseado y una vez que el problema es identificado se realiza el diagnóstico y luego se establecen las medidas correctivas. En este sentido, se abarcan las diferentes funciones administrativas que van desde la planeación hasta el control para la detección de problemas.

Los problemas que se presentan con más frecuencia provienen de la supervisión del cliente, poca comunicación, dispersión geográfica, falta de identificación del trabajador e insatisfacción laboral.

2.2 Procedimiento para tomar decisiones: a continuación se presenta el análisis parcial con respecto al procedimiento que llevan a cabo las ETT para tomar decisiones en cuanto a la Generación de alternativas para resolver un problema, su Evaluación, la Selección de la mejor alternativa, la Implementación de una decisión y su Evaluación.

En su mayoría las empresas de trabajo temporal al momento de tomar decisiones no generan escenarios para resolver un problema de trabajo, pero si analizan y evalúan las diversas alternativas y los elementos de un problema antes de tomar una decisión. Las visitas programadas y las propuestas de los clientes son una fuente para encontrar soluciones a los diferentes problemas que se puedan presentar. Igualmente, se llevan a cabo chequeos de expectativas a los trabajadores y la atención telefónica para evaluar que factores pudieran estar ocasionando problemas.

Las empresas de trabajo temporal al seleccionar una alternativa buscan alcanzar un buen clima de trabajo, así como maximizar los resultados o encontrar un equilibrio beneficioso para las partes. Las decisiones son implementadas en general por las ETT, y muy pocos son los casos en los que interviene el cliente. Por último, se hace un seguimiento de las decisiones tomadas a través de un reporte de resultados, o bien evaluando el impacto de la decisión antes de su implementación.

2.3 Toma de decisiones programadas y/o no programadas

Las empresas de trabajo temporal toman decisiones dependiendo del problema y su magnitud, del trabajador, del cliente y del área de trabajo. Podemos decir que la mayoría de las decisiones son no programadas porque dependen de factores como el número de



clientes, la dispersión geográfica, el caso que se presente que puede responder a situaciones inesperadas o novedosas, por lo general estas decisiones están cargadas de subjetividad.

2.4 Percepción del proceso de toma de decisiones

Las empresas de trabajo temporal perciben que el proceso de toma de decisiones sería más efectivo si se incrementaran los niveles de comunicación. Consideran que con la descentralización del proceso su ejecución sería mucho más eficaz. La autonomía es un elemento que afecta este proceso ya que muchas veces se esperan decisiones por parte de los clientes, lo cual atrasa el tiempo de respuesta por parte de las ETT.

B.- Relaciones interpersonales y Esquema de Comunicaciones: en esta dimensión se presenta el análisis parcial de la interacción que existe entre las empresas de trabajo temporal y los trabajadores temporales; igualmente, los diferentes medios de comunicación que utilizan las ETT para comunicarse con los trabajadores temporales y las empresas usuarias. También se considera la percepción de las empresas de trabajo temporal con relación a esta dimensión.

1.- Interacción: en esta subdimensión se refleja el análisis parcial elaborado de acuerdo a las relaciones formales e informales que establecen las empresas de trabajo temporal con los trabajadores temporales. Tomando en consideración el esquema de comunicaciones, se presenta el flujo de comunicación presente en la interacción de la ETT con los trabajadores temporales y la empresa usuaria.

1.1 Relaciones entre el trabajador temporal y la empresa de trabajo temporal

Con respecto a las relaciones formales que establecen las empresas de trabajo temporal con los trabajadores se puede decir que siempre están presentes al momento de establecer el contrato, acordar las condiciones de trabajo a través de los deberes, compromisos y normativas; de igual forma, en el curso de la prestación del servicio se establecen relaciones formales por medio de las visitas a las empresas clientes.

De acuerdo al aspecto de las relaciones informales, algunas ETT no establecen mucho contacto con los trabajadores ya que ellos se encuentran prestando servicios en otra



empresa, sin embargo hay empresas que sí mantienen una interacción constante con los trabajadores y realizan actividades de forma tal que ellos sientan que forman parte del equipo de trabajo; igualmente, la comunicación que mantiene con ellos les permite establecer lazos que van más allá de la relación formal.

1.2 Flujo o niveles de comunicación

El canal de comunicación presente en la interacción de los trabajadores temporales con las empresas de trabajo temporal es de tipo ascendente, es decir, fluye desde los trabajadores quienes se encuentran en el nivel inferior de la jerarquía organizacional hasta el nivel jerárquico superior de las ETT, que puede ser desde el supervisor hasta el gerente. El canal presente en la interacción de las empresas de trabajo temporal con los trabajadores temporales es descendente fluye desde el nivel jerárquico superior de la ETT hasta el nivel inferior donde se encuentran los trabajadores.

Con relación al canal de comunicación existente entre las empresas usuarias y temporales, podemos decir que en la mayoría de los casos es diagonal y sigue un flujo horizontal, si no se llega a un acuerdo en este nivel se sube a otro donde la comunicación sería ascendente.

2.- Métodos formales de comunicación: en esta subdimensión se presenta el análisis realizado con relación a los medios de comunicación que utilizan las empresas de trabajo temporal para transmitir informaciones a las empresas usuarias y a los trabajadores temporales a través de instrucciones escritas como memorándums, el Sistema de telecomunicaciones y las Reuniones como fuente de comunicación.

En su mayoría las empresas de trabajo temporal utilizan como medios de comunicación e información el sistema de telecomunicaciones a través del teléfono y el correo electrónico para comunicarse con los trabajadores y empresas usuarias. De igual forma, las reuniones como fuente de comunicación son utilizadas para dar a conocer nuevos procedimientos, modificaciones legales, y como medio para llevar a cabo inducciones y presentaciones formales o informales.

Muy pocas veces son utilizadas las instalaciones de la empresa cliente para comunicar algo pero hay casos en los que existen publicaciones en éstas que permiten crear un ámbito de familiaridad con los trabajadores temporales.



- Percepción de las Relaciones Interpersonales y el Esquema de Comunicaciones

En su mayoría Las empresas de trabajo temporal perciben que se debe fortalecer el esquema de comunicaciones para que exista un mayor contacto al establecer relaciones interpersonales con los trabajadores temporales; igualmente, con la reducción de las redes formales se podría aumentar el compromiso organizacional de los trabajadores lo cual disminuiría los problemas de comunicación y de identificación. También se considera que el buen funcionamiento de este proceso depende en gran parte del cliente, por ende mientras más flexible sea las relaciones y la comunicación impersonal podrían establecerse mejor.

Por lo tanto, en este proceso se presenta una falta de planeación de los canales e instrucciones precisas; igualmente, ocurre una pérdida por transmisión ya que el mensaje va en la cadena de niveles jerárquicos y se vuelve más impreciso, esto puede ocurrir por la deficiente retención de la información contenida en el mensaje, y por el uso de sólo un flujo de comunicación. (Koontz & Weihrich, 1996)

C.- Sistema de Recompensas y Castigos: en esta dimensión se refleja el análisis parcial realizado en función del sistema de recompensas y castigos presente en las empresas de trabajo temporal, el procedimiento que se lleva a cabo para su ejecución y la percepción que tienen las ETT con relación a este sistema.

1.- Recompensas: en esta subdimensión presenta el análisis parcial elaborado de acuerdo al sistema de recompensas e incentivos centralizado y/o descentralizado presente en las empresas de trabajo temporal, las recompensas de acuerdo a las ganancias que registran estas empresas y con relación a las evaluaciones de desempeño que se realizan a los trabajadores temporales.

1.1 Sistema de recompensas centralizado o descentralizado

No es frecuente la asignación de beneficios en términos económicos por parte de las empresas de trabajo temporal, es la empresa cliente quien otorga recompensas en sentido monetario a los trabajadores temporales de acuerdo a un sistema de compensación; para ello deben negociar con la ETT la asignación que se pretende dar al trabajador para que ésta lleve a cabo el procedimiento de pago que dará el cliente y así pueda otorgarlo,



respetando el criterio de dependencia. Podemos decir que este sistema es centralizado en algunos casos y en otros descentralizado ya que depende de la política de cada ETT.

El sistema de incentivos es descentralizado, tanto las empresas de trabajo temporal como los clientes conceden este beneficio de carácter no remunerativo a los trabajadores temporales. Estos beneficios en su mayoría no se encuentran estipulados en el contrato de trabajo temporal, ya que los trabajadores conocen desde el principio que en función de su desempeño y de otros elementos pueden recibirlos.

1.2 Recompensas en términos de ganancias o pérdidas de la empresa

Con relación al sistema de recompensas de acuerdo a las ganancias o pérdidas que registren las empresas de trabajo temporal, podemos decir que en su mayoría no se conceden beneficios relacionados con este punto. Sin embargo, es la empresa cliente quien puede negociar con la ETT el otorgamiento de este tipo de recompensas, que por lo general es inferior al que se concede a los empleados permanentes. Es importante reconocer que una empresa cliente solicita los servicios de una ETT para disminuir costos en los procesos de reclutamiento y selección de personal, y por ende no es muy frecuente que establezcan este tipo de beneficio para los trabajadores temporales.

1.3 Recompensas de acuerdo al nivel de desempeño

En su mayoría las empresas de trabajo temporal realizan evaluaciones de desempeño a los trabajadores temporales a través de dos fuentes: primero una evaluación que realiza la ETT para medir las competencias y el desempeño, y segundo por medio de un formato que le facilitan al cliente para que determine cómo se desempeña el trabajador en sus funciones de acuerdo al tiempo que se encuentre prestando el servicio. Las evaluaciones se realizan cada dos meses, anualmente y de forma permanente dependiendo de la duración del contrato.

En cuanto a las recompensas que se otorgan en este sentido, si las evaluaciones arrojan resultados favorables podemos decir que éstas van desde reconocimientos de carácter cualitativo hasta determinados incrementos en el salario, pero si los resultados resultan ser desfavorables se procede a sancionar al trabajador. Las evaluaciones de desempeño permiten calificar a candidatos potenciales para futuros cargos y la posibilidad de permanencia de un trabajador es un determinado puesto. Es importante reconocer que



hay empresas de trabajo temporal que no realizan evaluaciones de desempeño y en algunos casos transfieren al cliente esta asignación.

2.- Sanciones: en esta subdimensión se presenta el análisis parcial de las posibles sanciones que otorgan las empresas de trabajo temporal de acuerdo a un sistema centralizado y/o descentralizado.

2.1 Sistema de sanciones centralizado o descentralizado

En la mayoría de los casos la ETT sanciona o castiga a los trabajadores temporales, la amonestación es emitida por la empresa cliente ya que ésta no puede sancionar directamente porque se degeneraría la relación de dependencia, en este sentido, el proceso se haya centralizado. Es importante reconocer que las ETT evalúan muy bien el caso antes de amonestar o castigar a los trabajadores temporales, de esta forma se conoce el criterio del trabajador en cuanto a la causa de la falta y se les brinda la oportunidad de presentar algún justificativo si la falta no es muy grave, pero si no presentan pruebas se procede a aplicar el castigo.

Por lo general, en este sistema se presentan las amonestaciones escritas y algunas empresas han desarrollado programas de reforzamiento para disminuir la presencia de comportamientos que se desvían del desempeño normal de las funciones laborales. Cuando se debe aplicar la máxima sanción, es decir, el despido, las ETT negocian con los trabajadores para que de alguna forma renuncien a su cargo y se pueda evadir en cierto modo el criterio legal de inamovilidad laboral; de esta forma, el trabajador en sus referencias presentará que la causal de retiro fue la renuncia y no el despido justificado.

- Percepción del Sistema de recompensas y castigos

De acuerdo al sistema de recompensas y castigos, las empresas de trabajo temporal perciben que hay aspectos que se podrían mejorar, inclusive consideran que al poseer más recursos establecerían un nuevo sistema que funcione de forma tal que otorgue más recompensas que incentivos, que en lugar de sancionar a los trabajadores se desarrolle un sistema que permita el reforzamiento de conductas que limitan el buen desempeño de los trabajadores y por ende el crecimiento de la empresa. Igualmente, con la presencia de estrategias más desarrolladas en la contratación se disminuirían los problemas que se



presentan al momento de sancionar y se incrementaría la presencia de trabajadores temporales eficaces en el cumplimiento de sus funciones.

Las conclusiones del análisis parcial descritas anteriormente corresponden a las empresas de trabajo temporal y constituyen una fuente para llevar a cabo la presentación del análisis global de los aspectos más relevantes del ámbito administrativo de las relaciones laborales. En el siguiente apartado se exponen los resultados obtenidos de las empresas usuarias.

A.2 El Ámbito Administrativo de las Empresas Usuarias

A continuación se darán a conocer los resultados obtenidos de cada una de las entrevistas realizadas a las personas contacto de las empresas usuarias los cuales fueron clasificados por dimensión, subdimensión e indicador que permitieron realizar el análisis parcial y global del estudio.

Es importante destacar que en las matrices que se presentan a continuación se encuentran las cuatro empresas de trabajo temporal con las empresas usuarias correspondientes, considerando que en la empresa usuaria de los servicios de “Workforce” se entrevistaron a dos personas enlace del área de recursos humanos por el tamaño de esta organización y las respuestas son presentadas por separado.



Con relación al **Proceso Decisorio** a continuación se presentan los resultados obtenidos de acuerdo al **Establecimiento de la negociación del contrato de trabajo** por cada una las personas entrevistadas en las empresas usuarias correspondientes:

Tabla 21. Matriz descriptiva de respuestas de las Empresas Usuarias. Establecimiento de la negociación del contrato de trabajo.

J & M Empresa Usuaria	MANPOWER Empresa Usuaria	WORKFORCE Empresa Usuaria	WORKFORCE Empresa Usuaria	W & D INDUSTRIAL Empresa Usuaria
El proceso de negociación de las condiciones de trabajo se establece mediante un acuerdo con la empresa de trabajo temporal, especificando los requerimientos del personal a la ETT.	El proceso de negociación de las condiciones de trabajo se establecen mediante un acuerdo con la empresa de trabajo temporal, especificando los requerimientos del personal, así como estableciendo las condiciones tanto a la ETT como al trabajador temporal	El proceso de negociación del contrato de trabajo se lleva a cabo mediante un acuerdo con la empresa de trabajo temporal especificándole todos los requerimientos que se necesitan en cuanto a provisión de personal temporal.	El proceso de negociación del contrato de trabajo se lleva a cabo mediante un acuerdo con la empresa de trabajo temporal especificándole todos los requerimientos que se necesitan en cuanto a provisión de personal temporal, así como estableciendo las condiciones tanto al trabajador como a la ETT.	El proceso de negociación de las condiciones de trabajo se establece especificando los requerimientos de personal a la empresa de trabajo temporal.

Fuente: tabla de elaboración propia para la presentación de resultados de las Empresas Usuarias en el Trabajo de Grado. (Dávila, O.; Martínez, Ma. F. 2005)



En cuanto a la **Participación en el proceso de negociación del contrato de trabajo** las personas contacto con las ETT de las empresas usuarias expresaron lo siguiente:

Tabla 22. Matriz descriptiva de respuestas de las Empresas Usuarias. Participación en el proceso de negociación del contrato de trabajo.

J & M Empresa Usuaria	MANPOWER Empresa Usuaria	WORKFORCE Empresa Usuaria	WORKFORCE Empresa Usuaria	W & D INDUSTRIAL Empresa Usuaria
<p>La empresa usuaria participa al inicio del proceso cuando solicita a la empresa de trabajo temporal el perfil y las condiciones del contrato de trabajo de acuerdo a los servicios que para ese momento se demanden.</p> <p>Luego participa al final del proceso cuando queda establecido el contrato con la ETT y cuando el trabajador comienza a desempeñar las funciones que le corresponden.</p>	<p>La empresa usuaria participa al inicio del proceso cuando tramita la solicitud a la empresa de trabajo temporal, y al final del proceso cuando queda establecido el contrato de trabajo.</p>	<p>La empresa usuaria participa al inicio del proceso cuando tramita la solicitud a la empresa de trabajo temporal y se acuerda el contrato de trabajo, y al final del proceso cuando el trabajador termina de cumplir el servicio, es decir, cuando se cierra el contrato.</p>	<p>La empresa usuaria participa al inicio del proceso cuando tramita la solicitud a la empresa de trabajo temporal, y al final del proceso cuando el trabajador termina de cumplir el servicio donde se finaliza el contrato con la ETT.</p>	<p>La empresa usuaria no participa en el proceso de negociación del contrato de trabajo, ya que en principio se determinan los requerimientos a la ETT.</p>

Fuente: tabla de elaboración propia para la presentación de resultados de las Empresas Usuarias en el Trabajo de Grado. (Dávila, O.; Martínez, Ma. F. 2005)



De acuerdo al **Intercambio de propuestas en la negociación de las condiciones de trabajo**, las empresas usuarias expresaron las siguientes respuestas:

Tabla 23. Matriz descriptiva de respuestas de las Empresas Usuarias. Intercambio de propuestas en la negociación de las condiciones de trabajo.

J & M Empresa Usuaria	MANPOWER Empresa Usuaria	WORKFORCE Empresa Usuaria	WORKFORCE Empresa Usuaria	W & D INDUSTRIAL Empresa Usuaria
Se presenta un intercambio de propuestas con la empresa de trabajo temporal al momento de negociar las condiciones del servicio, la duración del contrato, así como lo referente a la oferta salarial y los beneficios extraordinarios.	Si se presenta un intercambio de propuestas con la ETT y el trabajador en cuanto al tipo de trabajo a realizar, el horario, el reglamento de la empresa, los insumos para el trabajo, etc.	Se presenta un intercambio de propuestas con la ETT y el trabajador en cuanto a la compensación variable que podría recibir, el horario de trabajo, los equipos que se utilizarán para llevar a cabo las funciones, y uniformes en los casos que se requieran.	Se presenta un intercambio de propuestas con la ETT y el trabajador en cuanto al horario de trabajo, las horas extra, el ticket de alimentación diarios, el uso del vehículo si se requiere y el dinero que puedan manejar de acuerdo a la función a desempeñar.	En este proceso la empresa no lleva a cabo un intercambio de propuestas ni con la ETT ni con el trabajador temporal..

Fuente: tabla de elaboración propia para la presentación de resultados de las Empresas Usuarias en el Trabajo de Grado. (Dávila, O.; Martínez, Ma. F. 2005)



Las personas enlace con las ETT consideran que los **Compromisos formales contraídos al establecer el contrato de trabajo** son los siguientes:

Tabla 24. Matriz descriptiva de respuestas de las Empresas Usuarias. Compromisos formales contraídos al establecer el contrato de trabajo.

J & M Empresa Usuaria	MANPOWER Empresa Usuaria	WORKFORCE Empresa Usuaria	WORKFORCE Empresa Usuaria	W & D INDUSTRIAL Empresa Usuaria
El compromiso como una empresa cliente que solicita los servicios de otra empresa para la contratación de personal temporal, radica en el cumplimiento de cada una de las condiciones presentes en el contrato de servicios que se lleva a cabo con la ETT, y el contrato de trabajo que realiza la misma pero en el cual interfiere el trabajador. Es por ello, que la empresa procura que todos los compromisos se encuentren claramente establecidos en los respectivos documentos.	Al establecer el contrato, el compromiso del cliente es total ya que le garantiza al trabajador temporal el pago a tiempo de su servicio a través de la ETT; así como el cumplimiento de cada una de las condiciones presentes en el contrato y las dictadas verbalmente.	El compromiso de la empresa usuaria es ofrecerle al trabajador temporal las condiciones que se establecen en el contrato y cumplir con todo lo acordado en el mismo.	El compromiso de la empresa usuaria con los trabajadores temporales radica en cumplir todas las condiciones que se establecen en el contrato, así como otorgarle todos los beneficios que de principio se les hace conocer.	La empresa usuaria considera que no posee ningún compromiso con el trabajador temporal en lo referente al contrato de trabajo, en todo caso, el compromiso que se establece consiste en proporcionarle al trabajador los elementos necesarios para que desarrolle su actividad.

Fuente: tabla de elaboración propia para la presentación de resultados de las Empresas Usuarias en el Trabajo de Grado. (Dávila, O.; Martínez, Ma. F. 2005)



Las personas entrevistadas en las empresas usuarias expresaron las siguientes respuestas con relación a la **Percepción del proceso de negociación del contrato de trabajo**:

Tabla 25. Matriz descriptiva de respuestas de las Empresas Usuarias. Percepción del proceso de negociación del contrato de trabajo.

J & M Empresa Usuaria	MANPOWER Empresa Usuaria	WORKFORCE Empresa Usuaria	WORKFORCE Empresa Usuaria	W & D INDUSTRIAL Empresa Usuaria
La empresa percibe que en este proceso no existe suficiente comunicación con la ETT, y por lo tanto, el tiempo de respuesta a las solicitudes de servicio es más prolongado del que debería, lo que hace que el proceso de contratación sea lento en algunas ocasiones.	La empresa considera que de este proceso se debería mejorar la comunicación y el tiempo de respuesta, ya que el tiempo que lleva algunas veces es largo.	La empresa cliente considera que del proceso de negociación se debería mejorar la comunicación y el tiempo de respuesta, y se destaca el hecho de que el trabajador debe conocer exactamente que significa temporalidad o contrato temporal.	Con respecto al proceso de negociación, la empresa usuaria considera que se deberían mejorar factores como la flexibilidad del contrato, la comunicación y el tiempo de respuesta, tomando en cuenta que muchas veces ni la ETT ni el trabajador aceptan las condiciones que se establecen en el contrato, y el tiempo es un elemento importante ya que el proceso a veces es muy largo para el tipo de personal que requiere la empresa.	La empresa considera que no cambiaría nada del proceso de negociación del contrato de trabajo.

Fuente: tabla de elaboración propia para la presentación de resultados de las Empresas Usuarias en el Trabajo de Grado. (Dávila, O.; Martínez, Ma. F. 2005)

Continuando con los resultados de la dimensión Proceso Decisorio, se presentan las respuestas que expresaron las personas entrevistadas de las empresas usuarias de acuerdo a **la Identificación de un problema: laboral, administrativo y comunicacional**:



Tabla 26. Matriz descriptiva de respuestas de las Empresas Usuarias. Identificación de un problema.

J & M Empresa Usuaria	MANPOWER Empresa Usuaria	WORKFORCE Empresa Usuaria	WORKFORCE Empresa Usuaria	W & D INDUSTRIAL Empresa Usuaria
<p>Los problemas laborales que afectan a los trabajadores temporales son en su mayoría reclamos por horas no pagadas, se debe recordar que el sistema de pago es realizado por la empresa usuaria a tiempo, pero quien cancela el total de horas de servicio es la ETT. De acuerdo a los problemas administrativos, por lo general se presentan retrasos en el pago a los trabajadores temporales, así como incapacidad de respuesta por parte de algún agente que en ocasiones interviene en la relación funcional. En cuanto a los problemas comunicacionales, los más comunes están relacionados con una falta de identificación del trabajador temporal con la empresa cliente, y con el problema de la supervisión indirecta.</p>	<p>La empresa cliente considera que los problemas laborales que afectan a los trabajadores provienen del desconocimiento del contrato de trabajo; con respecto a los problemas administrativos, por lo general se presentan retrasos en el procesamiento de solicitudes que emiten los trabajadores temporales; y de acuerdo a los problemas comunicacionales, los más comunes están relacionados con una falta de identificación del trabajador con la empresa cliente, y con el problema de la supervisión indirecta.</p>	<p>Los problemas laborales que afectan a los trabajadores provienen del desconocimiento del contrato de trabajo; con respecto a los problemas administrativos, por lo general se presentan retrasos en el procesamiento de solicitudes que emiten los trabajadores temporales, y en algunos casos retrasos en el pago que les corresponde, pero este es un problema que proviene de la ETT. En cuanto a los problemas comunicacionales, los más comunes están relacionados con una falta de identificación del trabajador con la empresa cliente, y con el problema de la supervisión directa e indirecta, los problemas en este sentido son de comunicación con la línea de reporte, ya que los trabajadores, en algunas ocasiones desconocen a quien le reportan.</p>	<p>Para la empresa cliente los problemas laborales que afectan a los trabajadores temporales son desconocimiento del contrato de trabajo y reclamo de horas no pagadas, por lo general horas extra; de acuerdo a los problemas administrativos, frecuentemente se presentan retrasos en el procesamiento de solicitudes que emiten los trabajadores temporales, y retrasos en el pago que les corresponde, pero este es un problema que proviene de la ETT. Con respecto a los problemas comunicacionales, los más comunes están relacionados a una falta de identificación del trabajador con la empresa cliente, y la supervisión indirecta.</p>	<p>Los problemas laborales que afectan a los trabajadores provienen de reclamos de horas no pagadas; y de acuerdo a los problemas comunicacionales, el más común es la falta de identificación del trabajador con la empresa cliente.</p>

Fuente: tabla de elaboración propia para la presentación de resultados de las Empresas Usuarias en el Trabajo de Grado. (Dávila, O.; Martínez, Ma. F. 2005)



De acuerdo al proceso que se lleva a cabo para tomar decisiones con respecto a **la Generación de alternativas para resolver un problema, la Evaluación de dichas alternativas, la Selección de la mejor alternativa, la Implementación de una decisión, su Evaluación y la Toma de decisiones no programadas**, las personas contacto de las empresas usuarias expresaron lo siguiente:

Tabla 27. Matriz descriptiva de respuestas de las Empresas Usuarias. Proceso para tomar decisiones.

J & M Empresa Usuaria	MANPOWER Empresa Usuaria	WORKFORCE Empresa Usuaria	WORKFORCE Empresa Usuaria	W & D INDUSTRIAL Empresa Usuaria
Con relación a este procedimiento, la empresa cliente siempre genera escenarios para resolver un problema de trabajo; evalúa diversas alternativas para encontrar una solución; por lo general selecciona la mejor opción ante una variedad de respuestas; la mayoría de las decisiones que toma son no programadas; implementa decisiones cada vez que se presenta un problema que afecta a los trabajadores temporales; y en este sentido, evalúa de la misma forma las decisiones finales.	Con relación a este procedimiento, la empresa cliente siempre genera escenarios para resolver un problema de trabajo; evalúa diversas alternativas para encontrar una solución; y por lo general selecciona la mejor alternativa. En ocasiones las decisiones que toma son no programadas de acuerdo a un problema de trabajo; implementa decisiones en ocasiones para resolver un problema que afecta a los trabajadores temporales, y evalúa las decisiones finales.	Con relación a este procedimiento, la empresa cliente siempre genera escenarios y alternativas para resolver un problema de trabajo; evalúa diferentes alternativas para encontrar una solución; por lo general selecciona la mejor alternativa; en la mayoría de los casos implementa una decisión y evalúa la decisión final. Sólo en ocasiones las decisiones que toma son no programadas de acuerdo a un problema de trabajo.	Con relación a este procedimiento, la empresa cliente Siempre genera escenarios y alternativas para resolver un problema de trabajo; evalúa diferentes alternativas para encontrar una solución; por lo general siempre selecciona la mejor alternativa, y en la mayoría de los casos toma decisiones no programadas de acuerdo a un problema de trabajo. En ocasiones la empresa implementa y evalúa una decisión final.	Con relación a este procedimiento, la empresa cliente siempre genera escenarios para resolver un problema de trabajo; evalúa diversas alternativas para encontrar una solución; e implementa las decisiones. En ocasiones se selecciona la mejor alternativa para resolver un problema laboral, y las decisiones que toman en algunos casos son no programadas.

Fuente: tabla de elaboración propia para la presentación de resultados de las Empresas Usuarias en el Trabajo de Grado. (Dávila, O.; Martínez, Ma. F. 2005)



Las personas entrevistadas de las empresas usuarias reflejaron las siguientes respuestas con relación a la **Percepción del proceso de toma de decisiones**:

Tabla 28. Matriz descriptiva de respuestas de las Empresas Usuarias. Percepción del proceso de toma de decisiones.

J & M Empresa Usuaria	MANPOWER Empresa Usuaria	WORKFORCE Empresa Usuaria	WORKFORCE Empresa Usuaria	W & D INDUSTRIAL Empresa Usuaria
La empresa usuaria considera que de este proceso se debería mejorar el tipo de decisiones que se acuerdan, ya que en muchos casos favorecen más a la ETT que a la empresa como tal; igualmente considera que el aspecto comunicacional se encuentra un poco deteriorado.	La empresa usuaria considera que de este proceso se debería mejorar el tipo de decisiones que se acuerdan, el tiempo de respuesta para su implementación y la comunicación al momento de llegar a un acuerdo.	La empresa usuaria considera que de este proceso se debería mejorar el tipo de decisiones que se acuerdan, y la comunicación al momento de llegar a un acuerdo; igualmente, se debe tomar en cuenta el salto que ocurre en la línea jerárquica al tomar una decisión.	La empresa usuaria considera que de este proceso se debería mejorar el tipo de decisiones que se acuerdan, la comunicación al momento de llegar a un acuerdo y el tiempo de respuesta.	La empresa usuaria considera que de este proceso se debería mejorar la comunicación al momento de llegar a un acuerdo.

Fuente: tabla de elaboración propia para la presentación de resultados de las Empresas Usuarias en el Trabajo de Grado. (Dávila, O.; Martínez, Ma. F. 2005)



De acuerdo a las relaciones interpersonales y el esquema de comunicaciones, las personas contacto de las empresas clientes expresaron la siguiente opinión con respecto a la interacción y las **Relaciones entre el trabajador temporal y la empresa usuaria:**

Tabla 29. Matriz descriptiva de respuestas de las Empresas Usuarias. Relaciones entre la empresa usuaria y el trabajador temporal.

J & M Empresa Usuaria	MANPOWER Empresa Usuaria	WORKFORCE Empresa Usuaria	WORKFORCE Empresa Usuaria	W & D INDUSTRIAL Empresa Usuaria
La empresa usuaria procura que la interacción con los trabajadores temporales y los trabajadores permanentes sea igual. La empresa trata de interrelacionarse de la mejor manera posible tanto en los aspectos laborales como en los extra laborales. En este sentido, los trabajadores son invitados en ocasiones a reuniones y fiestas de la empresa.	La empresa considera que en la mayoría de los casos se establece una alta interacción con los trabajadores temporales, y de esta forma se llevan a cabo actividades que permiten su integración a la empresa.	La empresa procura mantener buenas relaciones con los trabajadores contratados para que de alguna forma se sientan identificados, es por ello que la interacción en este sentido es buena, lo que permite que los trabajadores temporales formen parte del equipo de trabajo.	La interacción con los trabajadores temporales desde el punto de vista de calidad es alta, la empresa cliente ofrece a los temporales las mismas condiciones en la participación de actividades fuera del trabajo, y se atienden sus requerimientos de la misma forma que se atienden los requerimientos de los empleados fijos.	La interacción con los trabajadores temporales es alta, ya que la empresa cliente ofrece a los temporales la misma atención que a los empleados fijos, lo que permite que éstos se sientan de alguna forma identificados con la empresa cliente.

Fuente: tabla de elaboración propia para la presentación de resultados de las Empresas Usuarias en el Trabajo de Grado. (Dávila, O.; Martínez, Ma. F. 2005)



Las personas entrevistadas de las empresas usuarias reflejaron las siguientes respuestas con relación al **Flujo o nivel de comunicación** presente en las empresas usuarias:

Tabla 30. Matriz descriptiva de respuestas de las Empresas Usuarias. Flujos o niveles de comunicación.

J & M Empresa Usuaria	MANPOWER Empresa Usuaria	WORKFORCE Empresa Usuaria	WORKFORCE Empresa Usuaria	W & D INDUSTRIAL Empresa Usuaria
Con los trabajadores temporales la empresa usuaria nunca utiliza el canal de comunicación ascendente, sino el descendente; en ocasiones utiliza un canal diagonal. La empresa usuaria se comunica con la ETT siguiendo en ocasiones un canal ascendente, nunca utiliza el canal descendente, y en ocasiones sigue un flujo de comunicación diagonal.	Con los trabajadores temporales nunca se utiliza el canal de comunicación ascendente, sino descendente, en ocasiones se utiliza un canal diagonal dependiendo del cargo del trabajador. La empresa usuaria se comunica con la ETT siguiendo en ocasiones un canal ascendente, nunca se utiliza el canal descendente, y en ocasiones se sigue un flujo de comunicación diagonal.	Con los trabajadores temporales nunca se utiliza el canal de comunicación ascendente, sino descendente, en ocasiones se utiliza un canal diagonal dependiendo del cargo del trabajador. La empresa usuaria se comunica con la ETT siguiendo en ocasiones un canal ascendente, descendente y diagonal dependiendo del tipo de comunicación y del receptor.	La empresa cliente nunca se utiliza el canal de comunicación ascendente con los trabajadores temporales, utiliza un canal descendente, y en ocasiones se utiliza un canal diagonal para comunicarse con ellos. Con la empresa de trabajo temporal se sigue un canal de comunicación ascendente, descendente y diagonal en algunas ocasiones dependiendo del tipo de comunicación y del receptor.	Con los trabajadores temporales se utiliza en ocasiones el canal de comunicación ascendente, ya que siempre se presenta el canal descendente al momento de comunicarse, y en ocasiones se utiliza un canal diagonal dependiendo del caso. La empresa usuaria se comunica con las ETT siguiendo en ocasiones un canal ascendente, nunca utiliza el canal descendente, y siempre sigue un flujo de comunicación diagonal.

Fuente: tabla de elaboración propia para la presentación de resultados de las Empresas Usuarias en el Trabajo de Grado. (Dávila, O.; Martínez, Ma. F. 2005)

Tomando en consideración los Métodos formales de comunicación a través de **las Instrucciones escritas y anuncios, el Sistema de telecomunicaciones y las Reuniones**, las personas contacto con las ETT de las empresas usuarias expresaron las siguientes opiniones:



Tabla 31. Matriz descriptiva de respuestas de las Empresas Usuarias. Métodos formales de comunicación.

J & M Empresa Usuaria	MANPOWER Empresa Usuaria	WORKFORCE Empresa Usuaria	WORKFORCE Empresa Usuaria	W & D INDUSTRIAL Empresa Usuaria
<p>El método de comunicación formal que más utiliza la empresa usuaria para comunicarse con los trabajadores temporales es el sistema de telecomunicaciones por medio del teléfono. Para transmitir instrucciones escritas o determinados anuncios a los trabajadores temporales, la empresa nunca se comunica a través de memorándums. Sin embargo, lleva a cabo reuniones. Con las ETT se utiliza con más frecuencia el sistema de telecomunicaciones a través del teléfono y el correo electrónico, así como los memorándums para transmitir instrucciones escritas; y las reuniones son utilizadas para transmitir alguna información a la empresa de trabajo temporal.</p>	<p>El método que utiliza la empresa usuaria con mayor frecuencia para comunicarse con los trabajadores temporales es el sistema de telecomunicaciones por medio del teléfono. Para transmitir instrucciones escritas o determinados anuncios a los trabajadores temporales, la empresa nunca se comunica a través de memorándums. Sin embargo, lleva a cabo reuniones en algunas ocasiones. Con las ETT utiliza con más frecuencia el sistema de telecomunicaciones a través del teléfono y el correo electrónico, así como los memorándums para transmitir instrucciones escritas; y las reuniones son utilizadas en algunas ocasiones para transmitir alguna información a la empresa de trabajo temporal.</p>	<p>El método de comunicación formal que utiliza la empresa usuaria con mayor frecuencia para comunicarse con los trabajadores temporales es el sistema de telecomunicaciones por medio del teléfono. Para transmitir instrucciones escritas o determinados anuncios a los trabajadores temporales, la empresa se comunica en ocasiones por medio de memorándums. Igualmente, se llevan a cabo reuniones en algunas ocasiones para comunicar alguna información a los trabajadores. Con las ETT utiliza con más frecuencia el sistema de telecomunicaciones a través del teléfono y el correo electrónico, así como los memorándums para transmitir instrucciones escritas; y las reuniones son utilizadas en algunas ocasiones para transmitir alguna información a la empresa de trabajo temporal.</p>	<p>La empresa usuaria utiliza el sistema de telecomunicaciones como método de comunicación formal para transmitir alguna información a los trabajadores temporales a través del teléfono. Para transmitir instrucciones escritas o anuncios a los trabajadores temporales, la empresa se comunica siempre a través de memorándums u otros documentos. Y las reuniones se llevan a cabo en algunas ocasiones. El método que utiliza la empresa cliente para comunicarse con las ETT es el sistema de telecomunicaciones a través del teléfono y el correo electrónico, así como los memorándums para transmitir instrucciones escritas; y las reuniones son utilizadas en algunas ocasiones para transmitir alguna información.</p>	<p>El método de comunicación formal que utiliza la empresa usuaria con mayor frecuencia para comunicarse con los trabajadores temporales es el sistema de telecomunicaciones por medio del teléfono y el correo electrónico. Para transmitir instrucciones escritas o determinados anuncios a los trabajadores temporales, la empresa se comunica en ocasiones a través de memorándums. Igualmente, lleva a cabo reuniones en algunas ocasiones. Con las ETT se utiliza el sistema de telecomunicaciones a través del teléfono y el correo electrónico, así como los memorándums para transmitir instrucciones escritas; y las reuniones son utilizadas para transmitir alguna información a la empresa de trabajo temporal.</p>

Fuente: tabla de elaboración propia para la presentación de resultados de las Empresas Usuarias en el Trabajo de Grado. (Dávila, O.; Martínez, Ma. F. 2005)



De acuerdo a la **Percepción de las relaciones interpersonales y el esquema de Comunicaciones**, los entrevistados en las empresas usuarias reflejaron las siguientes opiniones:

Tabla 32. Matriz descriptiva de respuestas de las Empresas Usuarias. Percepción de las relaciones interpersonales y el esquema de comunicaciones.

J & M Empresa Usuaria	MANPOWER Empresa Usuaria	WORKFORCE Empresa Usuaria	WORKFORCE Empresa Usuaria	W & D INDUSTRIAL Empresa Usuaria
La empresa considera que en este proceso se deberían utilizar mejor los medios de comunicación para el intercambio de información con la ETT y con el trabajador temporal; igualmente considera que en las relaciones interpersonales el contacto informal y las relaciones formales muchas veces presentan ciertos niveles de complejidad que deberían revisarse.	La empresa considera que del proceso de comunicaciones se deberían mejorar aspectos como la flexibilidad a la hora de comunicarse y los medios de comunicación; con respecto a las relaciones interpersonales considera que se debería aumentar el contacto informal, así como las relaciones formales. En este sentido, la empresa trataría de aumentar la comunicación por parte de los trabajadores temporales para procesar sus solicitudes más rápido.	La empresa cliente considera que en el proceso de comunicaciones se deberían mejorar los medios de comunicación; en cuanto a las relaciones interpersonales, la empresa no cambiaría ningún aspecto.	Del proceso de comunicaciones la empresa cliente considera que se deberían mejorar los medios de comunicación; y de las relaciones interpersonales, se deberían chequear los aspectos como el contacto formal y las relaciones informales.	De este proceso la empresa usuaria no cambiaría ningún aspecto, ya que considera que el proceso comunicacional es eficaz, y las relaciones que mantienen con los trabajadores temporales según criterio son perfectas.

Fuente: tabla de elaboración propia para la presentación de resultados de las Empresas Usuarias en el Trabajo de Grado. (Dávila, O.; Martínez, Ma. F. 2005)



En cuanto al sistema de recompensas y castigos, las personas entrevistadas de las empresas usuarias expresaron las siguientes respuestas con relación al **Sistema de recompensas centralizado y/o descentralizado**:

Tabla 33. Matriz descriptiva de respuestas de las Empresas Usuarias. Sistema de recompensas centralizado y/o descentralizado.

J & M Empresa Usuaria	MANPOWER Empresa Usuaria	WORKFORCE Empresa Usuaria	WORKFORCE Empresa Usuaria	W & D INDUSTRIAL Empresa Usuaria
La empresa usuaria concede recompensas e incentivos a los trabajadores temporales, las recompensas son monetarias y se reflejan en incrementos salariales considerables pero no muy elevados	La empresa usuaria otorga recompensas e incentivos a los trabajadores temporales, sobre todo recompensas monetarias acompañadas por incrementos salariales no muy altos, pero considerados importantes	La empresa usuaria otorga recompensas e incentivos a los trabajadores temporales, sobre todo recompensas de carácter monetario en la forma de bonos extras e incrementos salariales.	La empresa usuaria otorga recompensas e incentivos a los trabajadores temporales, recompensas que son de carácter monetario a través de incrementos salariales en el salario fijo y en ocasiones en el salario variable.	La empresa usuaria otorga recompensas e incentivos a los trabajadores temporales, recompensas monetarias a través de incrementos salariales.

Fuente: tabla de elaboración propia para la presentación de resultados de las Empresas Usuarias en el Trabajo de Grado. (Dávila, O.; Martínez, Ma. F. 2005)



De acuerdo a las **Recompensas en términos de ganancias o pérdidas que otorgan las empresas usuarias**, las personas contacto de las empresas usuarias reflejaron las siguientes respuestas:

Tabla 34. Matriz descriptiva de respuestas de las Empresas Usuarias. Recompensas en términos de ganancias y pérdidas de la empresa usuaria.

J & M Empresa Usuaria	MANPOWER Empresa Usuaria	WORKFORCE Empresa Usuaria	WORKFORCE Empresa Usuaria	W & D INDUSTRIAL Empresa Usuaria
La empresa otorga este beneficio a los trabajadores temporales de acuerdo al tiempo de prestación de servicio.	La empresa si concede este beneficio a los trabajadores temporales, aunque depende del tiempo de prestación de servicio, si es prologando se otorga un bono además de las utilidades.	La empresa concede este beneficio a los trabajadores temporales de acuerdo al tiempo de prestación de servicio, si es prologando se otorga un bono además de las utilidades.	La empresa concede este beneficio a los trabajadores temporales de acuerdo al tiempo de prestación de servicio, y se expresa en la forma de incrementos salariales no muy elevados, y además de las utilidades se pueden otorgar bonificaciones extra.	La empresa cliente concede este beneficio a los trabajadores temporales designados al departamento de ventas, y por lo general son beneficios monetarios que se canalizan a través de la empresa de trabajo temporal.

Fuente: tabla de elaboración propia para la presentación de resultados de las Empresas Usuarias en el Trabajo de Grado. (Dávila, O.; Martínez, Ma. F. 2005)



Con relación a las **Recompensas de acuerdo al nivel de desempeño** de los trabajadores temporales, las empresas usuarias reflejaron las siguientes respuestas:

Tabla 35. Matriz descriptiva de respuestas de las Empresas Usuarias. Recompensas de acuerdo al nivel de desempeño.

J & M Empresa Usuaria	MANPOWER Empresa Usuaria	WORKFORCE Empresa Usuaria	WORKFORCE Empresa Usuaria	W & D INDUSTRIAL Empresa Usuaria
La empresa otorga beneficios en función a las evaluaciones de desempeño que se realizan de acuerdo al tiempo de duración del contrato; así como a través de los formatos de evaluación que suministra la ETT para medir el desempeño de los trabajadores temporales. Las recompensas pueden ser monetarias, y no monetarias a través de reconocimientos por escrito, también se pueden otorgar amonestaciones de acuerdo a resultados negativos de la evaluación.	Las evaluaciones de desempeño se realizan de acuerdo al tiempo de duración del contrato, si es por tres meses, se realiza en el período intermedio y al final, si el contrato es por seis meses, la evaluación se lleva a cabo cada dos meses. En función de las evaluaciones de desempeño se otorgan recompensas monetarias a los trabajadores temporales que representan un incremento porcentual en el salario; también se pueden otorgar sanciones de acuerdo al resultado de la evaluación, en la forma de amonestaciones.	Las evaluaciones de desempeño se llevan a cabo de acuerdo al tiempo de prestación del servicio, y en función de ellas se otorgan recompensas sobre todo monetarias a los trabajadores temporales; también se pueden presentar amonestaciones inmediatas al observar que el trabajador en principio no se desempeña eficazmente en sus funciones.	En función de las evaluaciones de desempeño se otorgan recompensas monetarias a los trabajadores temporales; y en el caso de evaluaciones desfavorables se pueden entregar amonestaciones.	La empresa no lleva a cabo evaluaciones de desempeño como tal a los trabajadores temporales, sin embargo, de alguna forma está al tanto del desempeño de los trabajadores.

Fuente: tabla de elaboración propia para la presentación de resultados de las Empresas Usuarias en el Trabajo de Grado. (Dávila, O.; Martínez, Ma. F. 2005)



El Sistema de sanciones centralizado y/o descentralizado que llevan a cabo las empresas usuarias según las personas contacto se presenta de la siguiente forma:

Tabla 36. Matriz descriptiva de respuestas de las Empresas Usuarias. Sistema de sanciones centralizado y/o descentralizado.

J & M Empresa Usuaria	MANPOWER Empresa Usuaria	WORKFORCE Empresa Usuaria	WORKFORCE Empresa Usuaria	W & D INDUSTRIAL Empresa Usuaria
La empresa usuaria sanciona a los trabajadores temporales a través de amonestaciones escritas que emite a la ETT, y si la falta es muy grave considera el hecho de despedir al trabajador. Las amonestaciones no se otorgan de forma directa al trabajador temporal, se realizan por medio de la empresa de trabajo temporal.	La empresa usuaria sanciona o castiga a los trabajadores temporales a través de amonestaciones escritas que emite a la ETT, y si la falta es muy grave considera el hecho de despedir al trabajador. Las amonestaciones no se otorgan de forma directa al trabajador temporal, se realizan por medio de la empresa de trabajo temporal; y en los casos graves la empresa se comunica con la ETT y es ésta quien procede a cerrar el contrato con el trabajador.	La empresa usuaria sanciona o castiga a los trabajadores temporales a través de amonestaciones escritas que emite a la ETT, y si la falta es muy grave se considera el despedir al trabajador. Las amonestaciones no se otorgan de forma directa al trabajador temporal, se realizan por medio de la empresa de trabajo temporal, y los reclamos no pueden ser verbales ya que este procedimiento se debe notificar a la ETT.	La empresa usuaria sanciona a los trabajadores temporales a través de amonestaciones escritas que emite a la ETT, y si la falta es muy grave se realiza el procedimiento de despedir al trabajador por medio de la empresa de trabajo temporal.	La empresa usuaria sanciona o castiga a los trabajadores temporales a través de reclamos verbales dependiendo de la magnitud de la falta.

Fuente: tabla de elaboración propia para la presentación de resultados de las Empresas Usuarias en el Trabajo de Grado. (Dávila, O.; Martínez, Ma. F. 2005)



Por último, las respuestas expresadas de acuerdo a la **Percepción del Sistema de recompensas y castigos** se presentan de la siguiente forma:

Tabla 37. Matriz descriptiva de respuestas de las Empresas Usuarias. Percepción del sistema de recompensas y castigos.

J & M Empresa Usuaria	MANPOWER Empresa Usuaria	WORKFORCE Empresa Usuaria	WORKFORCE Empresa Usuaria	W & D INDUSTRIAL Empresa Usuaria
La empresa usuaria percibe que se deben mejorar aspectos como el tiempo de ejecución del proceso de recompensas y castigos, y los resultados que se obtienen luego de recompensar o castigar.	En cuanto a este sistema, la empresa cliente percibe que se deben mejorar aspectos como el tiempo de ejecución del proceso de recompensas y castigos, ya que entre la falta y el castigo corre un período que de alguna forma extingue las pruebas causales, igualmente ocurre al momento de otorgar recompensas. Con relación a los resultados que se obtienen luego de recompensar o castigar, en algunos casos suelen ser negativos para los trabajadores y en otros donde debería ser positivo, el impacto no es mayor.	En cuanto al sistema de recompensas y castigos, la empresa cliente considera que se deben mejorar aspectos como los resultados, ya que algunas veces son positivos y otras veces son negativos, y así como puede beneficiar a una parte, puede producir desventajas a la otra; inclusive todo lo que involucra iniciar nuevamente el proceso de reclutamiento y selección a través de una ETT cuando se presenta un despido o cuando se finaliza el contrato con la empresa de trabajo temporal para que ésta de alguna forma desincorpore al trabajador.	La empresa usuaria mejoraría del sistema de recompensas y castigos los aspectos como el tiempo de ejecución, los resultados y la flexibilidad del sistema.	En cuanto a este sistema, la empresa cliente considera que se debe crear un procedimiento que evalúe el desempeño de los temporales, y de hecho están llevando a cabo proyectos para implementar este sistema.

Fuente: tabla de elaboración propia para la presentación de resultados de las Empresas Usuarias en el Trabajo de Grado. (Dávila, O.; Martínez, Ma. F. 2005)



Presentados los resultados que se obtuvieron de las entrevistas realizadas a las personas contacto del área de recursos humanos de las empresas usuarias, a continuación se presenta *el Análisis Parcial* elaborado mediante la lectura vertical y horizontal de cada una de las matrices cotejando las opiniones de las fuentes entrevistadas con cada uno de los indicadores del estudio, especificando la dimensión y subdimensión a la que pertenecen.

A. Proceso Decisorio: en esta dimensión se presenta el análisis parcial de la negociación del contrato de trabajo y del procedimiento que llevan a cabo las empresas usuarias para tomar decisiones cuando se presentan problemas que afectan a los trabajadores temporales.

1.- Negociación: en esta subdimensión se refleja el análisis parcial elaborado con relación al establecimiento de la negociación del contrato de trabajo, la participación de las empresas clientes en este proceso, el intercambio de propuestas presente en esta negociación, los compromisos formales que se presentan en este proceso y por último la percepción que tienen las empresas usuarias con relación a la negociación del contrato laboral.

1.1 Establecimiento de la negociación del contrato de trabajo

En su mayoría la configuración del proceso de negociación del contrato de trabajo que llevan a cabo las empresas usuarias se establece mediante un acuerdo interno con la empresa de trabajo temporal especificando los requerimientos en cuanto a provisión de personal temporal, e instaurando de igual manera las condiciones de la prestación del servicio a ésta y en ocasiones al trabajador temporal. En este caso, se presenta una negociación formal con la ETT en cuanto al contrato de trabajo.

1.2 Participación en el proceso de negociación del contrato de trabajo

La participación de las empresas usuarias en el proceso de negociación se considera parcial, se destaca al inicio cuando tramitan la solicitud a la empresa de trabajo temporal indicando el perfil del personal requerido así como las condiciones del contrato. De igual forma, la participación de estas empresas incide cuando queda establecido el contrato con la ETT una vez que el trabajador temporal comienza a desempeñar sus funciones, y en el momento en el cual el trabajador termina de cumplir el servicio dándole cierre al contrato.



1.3 Intercambio de propuestas en la negociación de las condiciones de trabajo

En la negociación del contrato de trabajo el intercambio de propuestas se presenta al momento de establecer con la empresa de trabajo temporal y en ocasiones con el trabajador las condiciones del servicio, la duración del contrato, el tipo de trabajo a realizar, la oferta salarial, el horario de trabajo y los beneficios extraordinarios. En este sentido, en el proceso de negociación se llevan a cabo las mismas estrategias por parte de los actores del sistema, es decir, en un primer momento las demandas de ambos son mayores a lo que esperan alcanzar y ninguna de las partes entrega el máximo que los otros esperan.

1.4 Compromisos formales contraídos al establecer el contrato de trabajo

Las empresas usuarias consideran que el compromiso consiste en el cumplimiento de las condiciones que se establecen en el contrato de servicios acordado con la empresa de trabajo temporal y en el contrato de trabajo en sí mismo que influye sobre el trabajador. De igual forma, la garantía de concederle al trabajador los elementos necesarios para que lleve a cabo sus funciones y otorgarle todos los beneficios que se acuerdan con la ETT. La negociación se puede dividir en hacer promesas relacionado con las negociaciones contractuales y en segundo lugar cumplir las promesas. (Colosi & Berkeley, 1989)

Sin embargo, una de las empresas demostró no tener ningún compromiso con el trabajador en lo referente al contrato de trabajo, pero si al momento de proporcionarle los insumos necesarios para que desarrolle su actividad, en este sentido, no se realizan promesas contractuales sino laborales.

1.5 Percepción del proceso de negociación del contrato de trabajo

Las empresas clientes consideran que en el proceso no existe suficiente comunicación con las empresas de trabajo temporal y mejorarían este aspecto, así como el tiempo de respuesta ante las solicitudes de servicio ya que el proceso en ocasiones es largo y lento; de igual forma, la flexibilidad del contrato de trabajo. Cabe destacar, que una de las empresas estima que no cambiaría nada del proceso de negociación.



2.- Toma de Decisiones: en esta subdimensión se refleja el análisis parcial realizado con relación al proceso que llevan a cabo las empresas clientes para tomar decisiones, el cual se inicia con la identificación de un problema que afecta a los trabajadores temporales para establecer un procedimiento que va desde la generación de diversas alternativas o escenarios para solucionarlo hasta la evaluación del impacto de las decisiones establecidas que pueden ser programas o no programas. Por otro lado, se considera la percepción que tienen las empresas usuarias con relación al proceso de toma de decisiones.

2.1 Identificación de un problema

En este sentido, los problemas laborales que las empresas usuarias detectan con mayor frecuencia corresponden a un desconocimiento del contrato de trabajo por parte de los trabajadores, así como la presencia de reclamos por horas no pagadas. De acuerdo a los problemas administrativos, frecuentemente se presentan retrasos en el procesamiento de solicitudes que emiten los trabajadores temporales, y retrasos en el pago que les corresponde, pero consideran que este problema que proviene de la ETT.

La mayoría de los problemas comunicacionales están relacionados con la supervisión indirecta y con una baja identificación del trabajador temporal con la empresa usuaria. Podemos decir, que las empresas clientes realizan el diagnóstico una vez que conocen que problemas se deben solucionar.

2.2 Procedimiento para tomar decisiones: a continuación se presenta el análisis parcial con respecto al procedimiento que llevan a cabo las empresas usuarias para la Generación de alternativas al momento de resolver un problema, la Evaluación de las mismas, la Selección de la mejor alternativa, la Implementación de una decisión no programada y su Evaluación.

Con relación a este procedimiento, la empresa cliente siempre genera escenarios para resolver un problema de trabajo; evalúa diversas alternativas o considera distintos tipos de consecuencia en la mayoría de los casos para encontrar una solución; por lo general seleccionan la mejor opción ante una variedad de respuestas, buscan maximizar.

En este sentido, la mayoría de las decisiones que toman son no programadas; implementan decisiones cada vez que se presenta un problema que afecta a los trabajadores



temporales; y en este sentido, evalúan las decisiones finales recopilando toda la información que indique la forma como funciona una decisión.

2.3 Percepción del proceso de toma de decisiones

La mayoría de las empresas usuarias consideran que de este proceso se debería mejorar el tipo de decisiones que se acuerdan, el tiempo de respuesta y el aspecto comunicacional al momento de tomar una decisión.

B.- Relaciones Interpersonales y Esquema de Comunicaciones: en esta dimensión se presenta el análisis parcial de la interacción que existe entre las empresas usuarias y los trabajadores temporales. Igualmente, los diferentes medios de comunicación que utilizan estas empresas para comunicarse con los trabajadores temporales y las empresas de trabajo temporal. También se considera la percepción de las empresas usuarias con relación a esta dimensión.

1.- Interacción: en esta subdimensión se refleja el análisis parcial elaborado de acuerdo a las relaciones formales e informales que establecen las empresas usuarias con los trabajadores temporales. Tomando en consideración el esquema de comunicaciones, se presenta el flujo de comunicación presente en la interacción de las empresas clientes con los trabajadores temporales y las empresas de trabajo temporal.

1.1 Relaciones entre el trabajador temporal y la empresa de trabajo temporal

La interacción con los trabajadores temporales desde el punto de vista de las empresas usuarias es alta ya que en la mayoría de los casos le permiten a los trabajadores temporales disfrutar de las mismas condiciones en la participación de actividades fuera del trabajo y atienden sus requerimientos de la misma forma que se atienden los requerimientos de los empleados permanentes.

1.2 Flujo o niveles de comunicación

Las empresas clientes utilizan un canal de comunicación descendente para comunicarse con los trabajadores temporales ya que la comunicación fluye desde el nivel



superior hasta el nivel inferior de la jerarquía organizacional. Nunca utilizan el canal ascendente como fuente de comunicación, y en ocasiones dependiendo del cargo del trabajador utilizan un canal diagonal a través de la comunicación horizontal.

Con relación a las ETT, las empresas usuarias se comunican en ocasiones a través de los tres canales dependiendo del tipo de comunicación a emitir y de la posición jerárquica del receptor.

2.- Métodos formales de comunicación: en esta subdimensión se presenta el análisis realizado con relación a los medios de comunicación que utilizan las empresas usuarias para transmitir informaciones a las empresas de trabajo temporal y a los trabajadores temporales a través de instrucciones escritas como memorándums, el Sistema de telecomunicaciones y las Reuniones como fuente de comunicación.

Para comunicarse con los trabajadores temporales las empresas clientes en su mayoría utilizan el sistema de telecomunicaciones como método formal por medio del teléfono y en algunos casos el correo electrónico. Con relación a las instrucciones escritas y anuncios, el uso de los memorándums no es muy frecuente; y las reuniones se llevan a cabo en algunas ocasiones.

Las empresas usuarias utilizan con más frecuencia el sistema de telecomunicaciones a través del teléfono y el correo electrónico para comunicarse con las empresas de trabajo temporal, igualmente para transmitir instrucciones escritas en la mayoría de los casos utilizan los memorándums. Las reuniones también se presentan como fuente de comunicación en algunas ocasiones.

- Percepción de las Relaciones Interpersonales y del Esquema de Comunicaciones

Las empresas usuarias consideran que en el sistema de comunicaciones se deberían utilizar mejor los medios de comunicación para el intercambio de información con la ETT y con el trabajador temporal, lo que indica una falta de planeación en el establecimiento de los canales. Una de las empresas expresó que se debería mejorar la flexibilidad al momento de comunicarse, lo que se traduce en una distorsión semántica.

Igualmente, consideran que en las relaciones interpersonales el contacto informal y las relaciones formales son aspectos que se podrían mejorar. Cabe destacar que una de las empresas considera que no cambiaría ningún aspecto de este proceso ya que lo considera



eficaz y las relaciones que mantiene con los trabajadores temporales según su criterio son perfectas.

C.- Sistema de Recompensas y Castigos: en esta dimensión se refleja el análisis parcial realizado en función del sistema de recompensas y castigos presente en las empresas usuarias con relación a los trabajadores temporales, el procedimiento que se lleva a cabo para su ejecución y la percepción que tienen estas empresas con relación al sistema.

1.- Recompensas: en esta subdimensión presenta el análisis parcial elaborado de acuerdo al sistema de recompensas e incentivos centralizado y/o descentralizado presente en las empresas clientes, las recompensas de acuerdo a las ganancias que registran estas empresas y con relación a las evaluaciones de desempeño que se realizan a los trabajadores temporales.

1.1 Sistema de recompensas centralizado o descentralizado

Se considera que las empresas usuarias están capacitadas para funcionar en este sistema debido a que casi todos sus trabajadores acatan los requisitos básicos o los superan, y en función de esto otorgan recompensas e incentivos a los trabajadores temporales. En todos los casos se presentan recompensas monetarias acompañadas por incrementos salariales u otro tipo de bonificaciones; por lo tanto, a través de los incentivos positivos pueden ser corregidos ciertos comportamientos. (William H. Newman, Charles E. Summer y E. Kirby Warren, 1987)

1.2 Recompensas en términos de ganancias o pérdidas de la empresa

En todos los casos las empresas usuarias otorgan este beneficio a los trabajadores temporales de acuerdo al tiempo de prestación de servicio, en algunas ocasiones se expresa en la forma de incrementos salariales no muy elevados y además de las utilidades se pueden otorgar bonificaciones extra que son canalizadas a través de la empresa de trabajo temporal.

1.3 Recompensas de acuerdo al nivel de desempeño



Las empresas usuarias realizan evaluaciones de desempeño de acuerdo al tiempo de duración del contrato y en función de ellas otorgan recompensas monetarias a los trabajadores temporales que representan un incremento porcentual en el salario, y recompensas no monetarias a través de reconocimientos por escrito. También pueden otorgar sanciones en la forma de amonestación si el resultado de la evaluación es negativo. Es importante destacar que una de las empresas no lleva a cabo evaluaciones de desempeño como tal a los trabajadores temporales.

2.- Castigos: en esta subdimensión se presenta el análisis parcial de las sanciones que posiblemente pueden otorgan las empresas clientes de acuerdo a un sistema centralizado y/o descentralizado.

2.1 Sistema de sanciones centralizado o descentralizado

En la mayoría de las veces, los castigos se presentan más para cambiar o mejorar el desempeño que las recompensas. (Stoner, Freeman & Gilbert, 1996). En este sentido, Las empresas usuarias sancionan o castigan a los trabajadores temporales a través de amonestaciones escritas que emiten a la ETT, si la falta es muy grave consideran el hecho de despedir al trabajador comunicándose con la ETT para que proceda a cerrar el contrato con el trabajador; igualmente, una de las empresas presenta en estos casos reclamos verbales dependiendo de la magnitud de la falta.

- Percepción del Sistema de recompensas y castigos

En cuanto a este sistema, las empresas usuarias perciben que se deben mejorar aspectos como el tiempo de ejecución del proceso de recompensas y castigos y los resultados que se obtienen luego de recompensar o castigar; una de las empresas agregó además de estas la flexibilidad del sistema. Cabe destacar que una de las empresas considera que se debe crear un procedimiento que evalúe el desempeño de los trabajadores temporales.

El análisis parcial de las empresas usuarias descrito anteriormente constituye una fuente para llevar a cabo la presentación del análisis global de las relaciones laborales



desde el ámbito administrativo. En el próximo apartado se presentan los resultados obtenidos del instrumento aplicado a los trabajadores temporales.

A.3 Los Trabajadores Temporales y las Relaciones Laborales

Los resultados obtenidos por el cuestionario aplicado a la muestra de trabajadores temporales se presentan considerando las frecuencias y los porcentajes de las cinco categorías de respuesta por cada una de las preguntas realizadas en el instrumento, las cuales se agruparon respondiendo a los indicadores correspondientes, a cada dimensión y subdimensión. Es importante destacar que estos resultados son presentados en tablas en las que se agruparon las opiniones de todos los trabajadores con la finalidad de establecer las frecuencias y los porcentajes que corresponden a cada pregunta del cuestionario con cada una de las categorías de respuesta.



En la primera tabla se presentan las percepciones de los trabajadores temporales en cuanto al **proceso de negociación del contrato de trabajo** correspondiente a la dimensión del proceso decisorio:

Tabla 38. Frecuencias y porcentajes de las categorías de respuesta de acuerdo al Proceso de negociación del contrato de trabajo.

A.- Proceso Decisorio 1.- Negociación	Definitivamente sí (5)		Probablemente sí (4)		No estoy seguro (3)		Probablemente no (2)		Definitivamente no (1)	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.1 Establecimiento de la negociación del contrato de trabajo	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
4.- ¿Cuando aceptó el contrato de trabajo éste contenía todas las condiciones bajo las cuales se debía prestar el servicio?	5	33%	7	47%	1	7%	2	13%	0	0%
1.2 Participación en el proceso de negociación	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.- ¿En el proceso de reclutamiento y selección en el que participó conocía para cuál cargo estaba optando?	13	86%	1	7%	0	0%	0	0%	1	7%
3.- ¿Antes de aceptar el contrato de trabajo tuvo la oportunidad de revisarlo?	3	20%	0	0%	0	0%	5	33%	7	47%
1.3 Intercambio de propuestas en la negociación de las condiciones de trabajo.	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
2.- ¿La propuesta de su empleo actual la obtuvo antes de firmar del contrato de trabajo?	14	93%	1	7%	0	0%	0	0%	0	0%
1.4 Compromisos formales contraídos al establecer el contrato de trabajo.	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
5.- ¿Se siente comprometido a cumplir lo pactado en el contrato de trabajo para alcanzar los objetivos de su puesto?	13	87%	2	13%	0	0%	0	0%	0	0%
1.5 Percepción del proceso de negociación del contrato de trabajo.	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
6.- ¿Considera que el proceso de contratación se realiza de manera efectiva?	7	47%	8	53%	0	0%	0	0%	0	0%

Fuente: tabla de elaboración propia para la presentación de resultados de los trabajadores temporales en el Trabajo de Grado. (Dávila, O.; Martínez, Ma. F. 2005)

Los resultados presentados reflejan que el 47% de los trabajadores temporales considera que al momento de establecerse el contrato de trabajo probablemente se les informa sobre todas las condiciones en las que se debe prestar el servicio; en este sentido, el 33% considera que sí se les informa sobre todas las condiciones, otro 13% estima que probablemente no conocen las condiciones de trabajo, y el 7% restante reveló no estar seguro con relación a esta categoría.



En el 86% de los casos se les hace conocer desde un principio para cuál cargo están optando en el proceso de reclutamiento y selección en el que participan los trabajadores temporales con relación al proceso de negociación del contrato de trabajo. Sin embargo, el 47% de los trabajadores temporales no siempre tienen la oportunidad de revisar el contrato antes de aceptar el empleo, sólo el 20% revela esta posibilidad; mientras que un 33% estima que no es probable tener acceso al contrato de trabajo.

En el 97% de los casos el intercambio de propuestas ocurre antes del proceso de cierre del contrato ya que los trabajadores temporales posterior al reclutamiento y selección obtienen la información relacionada al cargo que van a ocupar por parte de la empresa de trabajo temporal, sólo el 7% expresó que probablemente ocurre un intercambio de propuestas antes de aceptar el contrato.

En este sentido, El 87% de los trabajadores temporales considera que el compromiso radica en cumplir lo pactado en el contrato de trabajo para alcanzar los objetivos del cargo que desempeñan; mientras que el 13% restante lo considera como probable.

Por último, el 53% de los trabajadores temporales califica al proceso de negociación del contrato de trabajo o la contratación en sí misma como probablemente efectiva, y el 47% lo considera como realmente efectivo.

A continuación se reflejan los resultados obtenidos por los trabajadores temporales en cuanto al **proceso de toma de decisiones**:

Tabla 39. Frecuencias y porcentajes de las categorías de respuesta de acuerdo al Proceso de Toma de decisiones.

A.- Proceso Decisorio 2.- Toma de decisiones	Definitivamente sí (5)		Probablemente sí (4)		No estoy seguro (3)		Probablemente no (2)		Definitivamente no (1)	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
2.1 Identificación de un problema.	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
7.- ¿Distingue los problemas laborales, administrativos y comunicacionales que se presentan en la empresa usuaria?	9	60%	5	33%	0	0%	1	7%	0	0%
8.- ¿Distingue los problemas laborales, administrativos y comunicacionales que se presentan en la empresa de trabajo temporal?	5	33%	7	47%	0	0%	2	13%	1	7%
2.2 Generación de alternativas para resolver un problema.	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
11.- ¿Estima varias opciones para llegar a una decisión final?	13	87%	2	13%	0	0%	0	0%	0	0%
2.3 Evaluación de diversas alternativas	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
10.- ¿Evalúa las alternativas para solucionar un problema antes de tomar una decisión?	15	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
2.4 Selección de la mejor alternativa	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
12.- ¿Cuándo tiene que resolver un problema de trabajo elige la opción más adecuada?	13	87%	2	13%	0	0%	0	0%	0	0%
2.5 Implementación de una decisión	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
9.- ¿Ha tomando alguna vez una decisión frente a un problema en su lugar de trabajo?	12	80%	2	13%	0	0%	0	0%	1	7%

Fuente: tabla de elaboración propia para la presentación de resultados de los trabajadores temporales en el Trabajo de Grado. (Dávila, O.; Martínez, Ma. F. 2005)

El 60% de los trabajadores temporales considera que sí distinguen los problemas laborales, administrativos y comunicacionales que se presentan en la empresa usuaria, y el 33% de los casos destaca la probabilidad de identificarlos.

Con relación a las empresas de trabajo temporal, estos problemas son detectados por los trabajadores temporales en el 33% de los casos; de esta forma, el 47% expresa que probablemente identifican los problemas y el 13% expresa que probablemente no los identifican.



El 87% de los casos estiman varias opciones para llegar a una decisión final con relación al procedimiento que se lleva a cabo para tomar decisiones. La mayoría de los trabajadores temporales (100%) al momento de solucionar un problema y tomar una decisión evalúan diversas alternativas. El 87% de los trabajadores seleccionan la opción más adecuada frente a un problema de trabajo; y por lo general el 80% implementa decisiones.



De acuerdo a la dimensión de **relaciones interpersonales y esquema de comunicaciones**, los trabajadores temporales se expresaron de la siguiente forma en cuanto a la interacción que mantienen con las empresas de trabajo temporal y usuarias:

Tabla 40. Frecuencias y porcentajes de las categorías de respuesta de acuerdo a la subdimensión de Interacción.

B.- Relaciones Interpersonales y Esquema de Comunicaciones 1.- Interacción	Definitivamente sí (5)		Probablemente sí (4)		No estoy seguro (3)		Probablemente no (2)		Definitivamente no (1)	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.1 Relaciones entre el trabajador temporal y la ETT	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
13.- ¿Tiene la posibilidad de interactuar con los trabajadores de la empresa de trabajo temporal?	4	27%	0	0%	0	0%	3	20%	8	53%
14.- ¿Participa en las actividades no laborales de la empresa de trabajo temporal?	1	7%	1	7%	1	7%	2	13%	10	66%
15.- ¿Se siente identificado con la empresa de trabajo temporal?	5	33%	8	53%	0	0%	1	7%	1	7%
1.2 Relaciones entre el trabajador temporal y la EU	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
16.- ¿Tiene la posibilidad de interactuar con los trabajadores de la empresa donde trabaja?	11	73%	4	27%	0	0%	0	0%	0	0%
17.- ¿Participa en las actividades no laborales de la empresa usuaria?	11	73%	4	27%	0	0%	0	0%	0	0%
18.- ¿Se siente identificado con la empresa en la que trabaja?	3	20%	9	60%	3	20%	1	7%	0	0%
1.3 Flujo o canales de Comunicación	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
19.- ¿Utiliza algún canal de comunicación para expresar una idea o emitir una información?	14	93%	0	0%	0	0%	0	0%	1	7%
20.- ¿Recibe los mensajes o información desde el nivel jerárquico superior?	14	93%	0	0%	0	0%	0	0%	1	7%
21.- ¿Transmite la información a alguna persona del nivel jerárquico superior?	13	87%	1	7%	0	0%	0	0%	1	7%
22.- ¿Comunica la información independientemente del nivel jerárquico del receptor?	3	20%	1	7%	1	7%	7	47%	3	20%

Fuente: tabla de elaboración propia para la presentación de resultados de los trabajadores temporales en el Trabajo de Grado. (Dávila, O.; Martínez, Ma. F. 2005)



Los datos indican que el 53% de los trabajadores temporales no tienen suficiente interacción con los otros trabajadores de la empresa de trabajo temporal; sin embargo, el 27% de los trabajadores expresó que sí tiene una interacción con la ETT y el 20% restante considera que probablemente no la mantiene.

El 66% de los trabajadores temporales indicó que no participan en las actividades o relaciones informales con la ETT, es importante destacar la distribución del porcentaje restante ya que el 13% demostró la no probabilidad de esta participación, otra expresó la posibilidad de esta participación, y otra indicó no estar segura al respecto.

De acuerdo al sentido de identificación de los trabajadores temporales con la empresa de trabajo temporal, podemos decir que el 60% de los trabajadores temporales probablemente se sienten parte de la ETT, mientras que el 20% reveló sentirse identificado con esta empresa, y el resto del porcentaje se divide entre los que no consideran probable sentirse identificados y los que en definitiva no se hayan identificados con la ETT.

En cuanto a las relaciones entre el trabajador temporal y la empresa usuaria, se observa una alta interacción de los trabajadores temporales con el resto de los empleados de la empresa donde prestan servicio, expresándose en un 73% de los casos, ya que el resto del porcentaje sólo considera la probabilidad de esta interacción.

El 73% de los trabajadores temporales participa en las actividades no laborales en las empresas usuarias, el 27% restante sólo estima la probabilidad de participar en este tipo de actividades. Podemos decir que el 60% de los trabajadores probablemente se sienten identificados con la empresa usuaria mientras que el 20% sí se siente identificado completamente y el resto del porcentaje reveló no estar seguro en este sentido.

Respondiendo a los niveles de comunicación, el 93% de los trabajadores temporales utiliza un canal de comunicación para expresar una idea y emitir alguna información. Por lo general, el 93% de los trabajadores reciben informaciones por medio de un canal descendente. En este sentido, los trabajadores temporales se comunican siguiendo un canal ascendente transmitiendo la información al nivel superior de la jerarquía en el 87% de los casos.



Cabe destacar que el 47% de los trabajadores probablemente no comunicarían una información independientemente del nivel jerárquico del receptor, en cambio el resto del porcentaje considera por una parte que sí se comunicaría independientemente del nivel jerárquico del receptor y otra reveló que definitivamente no lo haría.

Una vez demostrados los resultados de la interacción, a continuación se presentan los resultados obtenidos de acuerdo a los **métodos formales de comunicación:**

Tabla 41. Frecuencias y porcentajes de las categorías de respuesta de acuerdo a los Métodos formales de comunicación.

B.- Relaciones Interpersonales y Esquema de Comunicaciones 2.- Métodos Formales de Comunicación	Definitivamente sí (5)		Probablemente sí (4)		No estoy seguro (3)		Probablemente no (2)		Definitivamente no (1)	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
2.1 Comunicación a través de Instrucciones escritas	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
32.- ¿Transmite información a través de memorándums o documentos con la empresa de trabajo temporal?	4	27%	4	27%	0	0%	0	0%	7	46%
33.- ¿Transmite información a través de memorándums o documentos con la empresa usuaria?	8	53%	1	7%	0	0%	1	7%	5	33%
2.2 Medios de Comunicación a través del teléfono y el correo electrónico	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
34.- ¿Intercambia información a través del correo electrónico con la empresa de trabajo temporal?	14	93%	0	0%	0	0%	0	0%	1	7%
35.- ¿Intercambia información a través del correo electrónico con la empresa usuaria?	6	40%	1	7%	0	0%	1	7%	7	46%
36.- ¿Utiliza el teléfono como medio para comunicarse con la empresa de trabajo temporal?	13	87%	2	13%	0	0%	0	0%	0	0%
37.- ¿Utiliza el teléfono como medio para comunicarse con la empresa donde trabaja?	13	87%	2	13%	0	0%	0	0%	0	0%
2.3 Las Reuniones como fuente de comunicación.	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
38.- ¿Asiste a las reuniones relacionadas con su trabajo en la empresa de trabajo temporal?	6	40%	3	20%	0	0%	3	20%	3	20%
39.- ¿Asiste a las reuniones relacionadas con su trabajo en la empresa donde trabaja?	12	80%	3	20%	0	0%	0	0%	0	0%
2.4 Percepción del sistema de comunicaciones y relaciones interpersonales	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
40.- ¿Considera que el proceso de comunicación que ocurre en la empresa de trabajo temporal es eficaz?	5	33%	4	27%	3	20%	3	20%	0	0%
41.- ¿Considera que el proceso de comunicación que ocurre en la empresa de donde trabaja es eficaz?	5	33%	10	67%	0	0%	0	0%	0	0%
42.- ¿Usted percibe que el contacto que tiene con la empresa donde trabaja es suficiente para establecer una relación informal?	8	53%	7	47%	0	0%	0	0%	0	0%
43.- ¿Usted percibe que el contacto que tiene con la empresa de trabajo temporal es suficiente para establecer una relación informal?	0	0%	2	13%	0	0%	6	40%	7	47%

Fuente: tabla de elaboración propia para la presentación de resultados de los trabajadores temporales en el Trabajo de Grado. (Dávila, O.; Martínez, Ma. F. 2005)



Esta tabla refleja que para transmitir instrucciones escritas o determinados anuncios, el 53% de los trabajadores temporales se comunican a través de memorándums con la empresa usuaria, el 33% demostró que no utiliza este medio y el porcentaje restante se divide entre los que probablemente utilizan este medio y los que no están seguros. Con respecto a la empresa de trabajo temporal el 46% considera que este método no se utiliza, mientras que un 27% si utiliza este método con la ETT y otro 27% expresó que probablemente lo utiliza.

Con relación al sistema de telecomunicaciones el 93% de los trabajadores temporales se comunican con la empresa de trabajo temporal a través del correo electrónico, el 46% expresó no utilizar este medio con la empresa cliente y el 40% indicó sí utilizarlos. El 87% de los trabajadores temporales indicó comunicarse por medio del teléfono tanto con la empresa usuaria como con la ETT.

Es importante destacar que el 40% de los trabajadores temporales asiste a las reuniones relacionadas con el trabajo en la empresa de trabajo temporal, el resto del porcentaje se divide entre los que expresaron que es probable su asistencia, los que de hecho no asisten a las reuniones y los que probablemente no asisten. En la empresa donde prestan servicios, el 80% de los trabajadores reveló que asisten a las reuniones y el 20% destacó la probabilidad de su asistencia.

En cuanto al sistema de comunicaciones de la empresa de trabajo temporal, el 33% de los trabajadores temporales percibe que el proceso es eficaz, el 27% expresó que es probablemente eficaz y el resto del porcentaje por un lado demostró no estar realmente segura con relación a la percepción de este sistema y la otra expreso la no probabilidad de su eficacia. De acuerdo a la empresa usuaria, el 67% de los casos considera que el sistema de comunicaciones es probablemente eficaz y el 33% expresó que el proceso sí se lleva a cabo de manera eficaz.

En este sentido, el 53% de los trabajadores temporales percibe que sí es posible establecer una relación informal a través del contacto que establecen con la empresa cliente y el 47% expresó la probabilidad de este hecho. Sin embargo, el 47% considera que no es posible establecer relaciones informales en la ETT , el 40% expresó que no es probable, y



el 13% de los trabajadores admitió la probabilidad de relacionarse informalmente con esta empresa.

Siguiendo con el esquema de comunicaciones y relaciones interpersonales, los resultados de la subdimensión considerada para medir **las expectativas de los trabajadores temporales únicamente**, presentó los siguientes resultados:

Tabla 42. Frecuencias y porcentajes de las categorías de respuesta de acuerdo a las Expectativas de los trabajadores temporales.

B.- Relaciones Interpersonales y Esquema de Comunicaciones 3.- Expectativas del Trabajador Temporal	Definitivamente sí (5)		Probablemente sí (4)		No estoy seguro (3)		Probablemente no (2)		Definitivamente no (1)	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
3.1 Trabajo temporal para alcanzar una meta	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
23.- ¿Considera que el trabajo temporal podría ser una fuente para su desarrollo profesional?	5	33%	8	53%	0	0%	2	13%	0	0%
24.- ¿Tiene la convicción de que el trabajo temporal es una especie de trampolín para su carrera profesional dentro de una empresa?	12	80%	2	13%	0	0%	1	7%	0	0%
25.- ¿Considera que el empleo temporal representa un requisito inicial para el ejercicio de una carrera?	2	13%	6	40%	1	7%	3	20%	3	20%
3.2 Trabajo temporal para lograr un objetivo establecido	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
26.- ¿El trabajo temporal es el ideal para el ejercicio de su carrera?	2	13%	8	53%	0	0%	4	27%	1	7%
27.- ¿Piensa que el empleo temporal le proporciona lo suficiente para ejercer su profesión?	3	20%	4	27%	1	7%	5	33%	2	13%
28.- ¿Le gusta trabajar de forma temporal en una o varias empresas ya que le brinda satisfacción?	0	0%	0	0%	0	0%	5	33%	10	67%
3.3 Trabajo temporal como elemento instrumental	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
29.- ¿A través del trabajo temporal puede cumplir con sus objetivos profesionales de forma paralela?	8	53%	4	27%	0	0%	3	20%	0	0%
30.- ¿El empleo temporal le brinda la oportunidad de llevar a cabo actividades relacionadas con su vida personal?	12	80%	3	20%	0	0%	0	0%	0	0%
31.- ¿Considera que a través del cumplimiento de objetivos en el trabajo temporal obtendrá las recompensas que espera?	13	87%	2	13%	0	0%	0	0%	0	0%

Fuente: tabla de elaboración propia para la presentación de resultados de los trabajadores temporales en el Trabajo de Grado. (Dávila, O.; Martínez, Ma. F. 2005)



En cuanto al trabajo temporal para alcanzar una meta, el 53% de los trabajadores temporales estima que probablemente el empleo temporal podría ser una fuente para el desarrollo profesional, el 33% considera que sí permite el desarrollo profesional y para el 13% probablemente no exista esta posibilidad.

El 80% de los casos presenta la convicción de que el trabajo temporal podría ser una especie de punto de partida para la carrera profesional dentro de una empresa, el 13% considera esta variable como una probabilidad positiva y el resto como una probabilidad negativa.

Cabe destacar que el 40% de los trabajadores temporales expresa la probabilidad de considerar el empleo temporal como un requisito inicial para el ejercicio de una carrera; sin embargo, el 20% de los trabajadores estima esta probabilidad en el sentido negativo, otro 20% definitivamente no considera el trabajo temporal bajo esta percepción y muy pocos expresan no estar seguros en este sentido.

De acuerdo a los objetivos o proyectos personales de los trabajadores temporales, el 53% de los trabajadores temporales considera como probable trabajar de forma temporal para el ejercicio de una carrera, el resto del porcentaje se divide entre los que consideran que no es probable, los que consideran que el trabajo temporal sí permite lograr un objetivo establecido y los que no ven esta categoría como una posibilidad.

Ahora bien, el 36% los trabajadores temporales consideran que el empleo temporal probablemente no les proporciona lo suficiente para ejercer su profesión, mientras que el 27% expresó que sí es probable. El porcentaje restante se divide de la siguiente forma: una parte considera que el empleo temporal sí les brinda esta oportunidad, otra parte opina todo lo contrario y se encuentran los que no están seguros al respecto.

Es importante destacar que al 67% de los trabajadores temporales no les brinda satisfacción prestar servicios temporales en una o varias empresas y el 33% restante considera que probablemente no les brinda bienestar.

El trabajo temporal permite al 53% de los trabajadores cumplir de forma paralela con sus objetivos profesionales, mientras que el 27% considera este hecho como una



probabilidad positiva y el otro 20% como una probabilidad negativa. De esta forma, el 80% de los trabajadores temporales expresó que esta modalidad de contratación les brinda la oportunidad de llevar a cabo actividades relacionadas con el ámbito personal, el 20% lo plantea como una probabilidad.

Por último, el 87% de los trabajadores temporales expresó que a través del cumplimiento de los objetivos en el trabajo temporal obtendrán las recompensas que se esperan, y el resto del porcentaje lo considera como una probabilidad.

Tomando en consideración el sistema de recompensas y castigos, los resultados obtenidos de la subdimensión **recompensas** fueron los siguientes:

Tabla 43. Frecuencias y porcentajes de las categorías de respuesta de acuerdo al Sistema de recompensas.

C.- Sistema de Recompensas y Castigos 1.- Recompensas	Definitivamente sí (5)		Probablemente sí (4)		No estoy seguro (3)		Probablemente no (2)		Definitivamente no (1)	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.1 Sistema de recompensas Centralizado o Descentralizado.										
44.- ¿Recibe recompensas de la empresa usuaria?	13	87%	0	0%	0	0%	0	0%	2	13%
45.- ¿Le otorga recompensas la empresa de trabajo temporal?	11	73%	2	13%	1	7%	0	0%	1	7%
1.2 Recompensas en términos de ganancias o pérdidas de la empresa.										
46.- ¿Participa como beneficiario del logro de las metas organizacionales de la empresa donde trabaja?	0	0%	2	13%	4	27%	1	7%	8	53%
1.3 Recompensas de acuerdo al nivel de desempeño.										
47.- ¿Participa en las evaluaciones de desempeño llevadas a cabo por la empresa temporal?	11	73%	1	7%	0	0%	2	13%	1	7%
48.- ¿Su nivel de desempeño influye al momento de otorgar recompensas en la empresa donde trabaja?	10	67%	4	27%	0	0%	0	0%	1	7%

Fuente: tabla de elaboración propia para la presentación de resultados de los trabajadores temporales en el Trabajo de Grado. (Dávila, O.; Martínez, Ma. F. 2005)



Esta tabla nos indica que el 87% de los trabajadores temporales reciben recompensas de la empresa usuaria y el 73% de la ETT. Tomando en cuenta que el 13% de los trabajadores considera que la empresa usuaria no concede este beneficio, otro 13% estima que probablemente la empresa de trabajo temporal sí lo otorga existiendo trabajadores desconocen este procedimiento.

De acuerdo a las recompensas en términos de ganancias o pérdidas, el 53% de los trabajadores temporales expresó no participar como beneficiarios en el logro de las metas organizacionales de la empresa usuaria, el resto del porcentaje se puede dividir en una parte que expresó la probabilidad de recibirlas, otra en no estar segura al respecto y otra que lo considera como una probabilidad.

El 73% de los trabajadores temporales expresó que participan como beneficiarios en las evaluaciones de desempeño que lleva a cabo la empresa de trabajo temporal y un 67% con respecto a la empresa usuaria. Un porcentaje menor expresó que probablemente no participa en las evaluaciones de desempeño que realiza la ETT, otro porcentaje demostró no estar seguro y el resto lo considera probable. En este sentido, el 27% de los trabajadores temporales estima que probablemente su nivel de desempeño en la empresa usuaria influye al momento de recibir recompensas.

Por último, se presentan los resultados obtenidos de los trabajadores temporales con relación al **sistema de sanciones**:

Tabla 44. Frecuencias y porcentajes de las categorías de respuesta de acuerdo al Sistema de Castigos.

C.- Sistema de Recompensas y Castigos 2.- Castigos	Definitivamente sí (5)		Probablemente sí (4)		No estoy seguro (3)		Probablemente no (2)		Definitivamente no (1)	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
2.1 Sistema de Sanciones Centralizado o Descentralizado.										
49.- ¿Recibe castigos o sanciones de la empresa usuaria?	1	7%	1	7%	5	33%	3	20%	5	33%
50.- ¿La empresa de trabajo temporal le confiere sanciones?	6	40%	3	20%	2	13%	2	13%	2	13%
2.2 Sanciones de acuerdo al nivel de desempeño	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
51.- ¿Su nivel de desempeño influye al momento de recibir sanciones?	8	53%	2	13%	1	7%	0	0%	4	27%
2.3 Percepción del sistema de recompensas y castigos	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
52.- ¿Considera que el sistema de recompensas y castigos que se lleva a cabo obtiene un resultado eficaz?	2	13%	8	53%	1	7%	4	27%	0	0%

Fuente: tabla de elaboración propia para la presentación de resultados de los trabajadores temporales en el Trabajo de Grado. (Dávila, O.; Martínez, Ma. F. 2005)

En este sentido, el 33% de los trabajadores temporales demostró no estar seguro en cuanto al sistema de sanciones presente en la empresa cliente, otro 33% reveló que no recibe sanciones por parte de esta empresa y el 20% lo consideró como una probabilidad negativa. Igualmente, el 13% de los casos expresó que no recibe sanciones y castigos de la empresa de trabajo temporal, mientras que otro 40% considera que sí recibe sanciones y el resto del porcentaje se divide en una parte que reveló la probabilidad de recibir castigos, otra que plantea la probabilidad de no recibirlos y otra parte no estaba segura al respecto. Los trabajadores consideran en un 53% que el nivel de desempeño influye al momento de



recibir sanciones, el 13% lo considera probable y para el 27% este no es un factor fundamental para recibirlas.

El 53% de los trabajadores temporales consideran que probablemente el sistema de recompensas y castigos que se lleva a cabo obtiene un resultado eficaz, mientras que un 27% indica que probablemente no.

Los resultados presentados anteriormente de acuerdo a las opiniones agrupadas en frecuencias y porcentajes de los trabajadores temporales, constituyen una base para llevar a cabo la presentación del análisis global del ámbito administrativo de las relaciones laborales. En el siguiente apartado se describen los resultados obtenidos del contexto normativo estudiado.

A.4 Contexto Normativo de las Relaciones Laborales

De acuerdo al análisis documental realizado, a continuación se presenta un resumen de los datos obtenidos en forma de síntesis destacando los elementos más importantes que de alguna forma intervienen en la relación laboral entre las empresas de trabajo temporal, empresas usuarias y trabajadores temporales.

Una vez revisada la literatura relacionada con el derecho del trabajo se puede decir que el Derecho Laboral tiene por finalidad la regulación de las relaciones jurídicas entre empresarios y trabajadores, y de unos y otros con el Estado en lo referente al trabajo subordinado, así como lo relativo a las profesiones y a la forma de prestación de los servicios y sobre todo las consecuencias jurídicas de la actividad laboral. Igualmente, el derecho laboral representa el conjunto de normas reguladoras de las relaciones sociales surgidas de la prestación de un trabajo personal y libremente realizado por cuenta ajena y en situación de subordinación o dependencia.

De esta forma, por medio de la síntesis llevada a cabo se determinó que el contexto jurídico está representado por el orden permanente al cual deben adaptarse tanto la organización como los miembros que forman parte de ella con la finalidad de llevar a cabo el objetivo o razón de ser del negocio bajo parámetros establecidos legalmente. Entonces



podemos decir que una empresa se establece y se rige a través de una serie de leyes y reglas mediante las cuales normaliza y racionaliza su actividad.

El contexto normativo que regula el ámbito administrativo se relaciona con el sistema de reglas que sistematiza las actividades de una organización. En términos generales, este contexto es un orden permanente que rige de alguna manera las relaciones entre los actores de un sistema (Cavazos, 1990). Cabe resaltar que dicho sistema de normalización está conformado por todas aquellas leyes, reglamentos, normas, decretos y acuerdos emanados del contrato de trabajo.

Es importante el estudio de las fuentes del derecho laboral ya que tiene un carácter práctico más inmediato que consiste en buscar de dónde provienen las reglas aplicables a las relaciones a que da lugar la propia existencia del derecho del trabajo. Las fuentes de derecho prácticas o de aplicación del derecho pueden clasificarse de la siguiente forma según Cavazos (1990):

- **Directas:** se encuentran clasificadas por los usos, las costumbres, las leyes, los decretos, los reglamentos, las ordenanzas municipales y los reglamentos de higiene y seguridad industrial.

- **Indirectas:** principalmente las fuentes indirectas abarcan la jurisprudencia judicial o administrativa, los contratos individuales y colectivos de trabajo, los reglamentos de fábrica o taller y los principios generales del derecho como justicia social, moral y equidad.

Ahora bien, llegados a este punto es de importancia conocer y comprender algunos conceptos claves que engloban el marco jurídico de las empresas de trabajo temporal y usuarias a través de los resultados obtenidos:

1.- La Ley

Es la manifestación originaria de la voluntad del Estado en la labor interna de formación del derecho del trabajo; se encuentra en el primer rango dentro del cuadro de las fuentes del derecho. La Ley como fuente crea directa y concretamente el derecho pero dada su alta jerarquía hay ocasiones en las que prescinde de los detalles. La Ley Orgánica



del Trabajo contiene los principios más abstractos y las disposiciones más generales de la reglamentación del trabajo en todo lo referente a relación laboral, la remuneración, las condiciones de trabajo (jornada laboral, vacaciones, higiene y seguridad industrial, beneficios, despidos, entre otros) y lo referente a la protección laboral y al derecho colectivo del trabajo. (Diccionario Enciclopédico de Derecho Usual, 1983)

2.- El Reglamento

De igual forma constituye una fuente interna de origen estatal dado que las leyes no pueden prever todos los detalles y circunstancias, se las complementa con decretos reglamentarios como parte integrante de la ley correspondiente. En ese sentido, se considera que la Ley Orgánica del Trabajo no puede ser interpretada con independencia o abstracción de los actos ejecutivos en ejercicio de la potestad reglamentaria. Los reglamentos contribuyen muchas veces a determinar la verdadera intención del legislador.

Podemos decir que el reglamento es la norma que aprueba el Gobierno y la Administración Pública, a diferencia de la ley no se presenta como una expresión de voluntad popular dictada por los representantes directos del Pueblo sino tan sólo del Gobierno o de las Administraciones Públicas que pueden ser simples entidades independientes de otras entidades de carácter representativo. El reglamento está por debajo de la Constitución, de las leyes y de las normas con rango de Ley. Por lo tanto, los reglamentos son una manifestación del principio de autonomía que se le reconoce a las Administraciones Públicas. (Cavazos, 1990)

3.- El Reglamento Interno de un Empresa

Consiste en la verdadera ley del trabajador temporal mientras presta servicios para una ETT dentro de la empresa cliente; por lo general representa los lineamientos de acción que deben ser respetados y cumplidos en estas organizaciones. Como institución desconocida en otras ramas del derecho se discute la naturaleza jurídica de los reglamentos internos. (Cavazos, 1990)

4.- El Contrato de Servicios

Es el convenio en el cual la empresa de trabajo temporal y la empresa usuaria acuerdan la oferta de servicio con relación a la administración de personal provisional donde se establecen las condiciones particulares que expresan el costo del servicio y las



condiciones generales donde se establece el marco global de la negociación que contiene los siguientes aspectos:

- Las exclusiones de carácter salarial
- Los períodos extraordinarios de trabajo
- Las asignaciones y gastos reembolsables no recurrentes
- Variaciones en los costos
- Validez de la oferta de acuerdo a un período determinado
- Inicio de operaciones
- Responsabilidad patronal en los casos de despido injustificado o renuncia.
- Totalidad del acuerdo en el que se presenta la vigencia del contrato de servicio

hasta su aprobación por el cliente.

5.- El Contrato de Trabajo

Esta modalidad se presenta desde dos perspectivas, la primera representa el acuerdo donde la empresa de trabajo temporal y la empresa usuaria se comprometen a la contratación de los servicios de un determinado personal para un tiempo determinado. La segunda perspectiva está relacionada con el convenio donde la ETT y el trabajador temporal se obligan recíprocamente, los trabajadores se comprometen a ejecutar cualquier labor o servicio material o intelectual en la empresa usuaria por un tiempo determinado, y los patronos (la ETT) a pagar por dicha labor o servicio una remuneración determinada. En el derecho del trabajo el contrato no solo es fuente de obligaciones sino fuente también del derecho laboral en su expresión más tangible: fuente para la aplicación misma del derecho a un caso concreto.

Mediante un estudio realizado en el ámbito legal de las relaciones laborales se presentaron elementos importantes que afectan de alguna forma la operación de las empresas de trabajo temporal y de las empresas usuarias; se trata de las modificaciones realizadas a la Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT), publicada en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, número 38.236 del 26 de julio de 2005. Por lo tanto, una vez realizado el análisis documental para el estudio del contexto normativo, *se presentan los resultados obtenidos por medio de las fuentes vivas*, es decir, las diferentes respuestas de la preguntas planteadas en las entrevistas para los expertos de las empresas de trabajo temporal y las personas



contacto de las empresas usuarias con relación al cambio de ley. Las respuestas son presentadas por cada empresa de trabajo temporal con la empresa usuaria correspondiente.

➤ **J & M**

Esta empresa expresó que la ley otorga beneficios superiores a los que por lo general están sujetos los trabajadores temporales; de esta forma la ETT se puede ver en la necesidad de liquidar a los trabajadores temporales y traspasarlos a otras empresas de servicios para que éstas los contraten ya que las empresas de trabajo temporal van a estar restringidas a llevar a cabo ciertas actividades. Con este cambio la empresa vuelve a los años 90, es decir, vuelve a llevar sus actividades como un Outsourcing de RRHH.

- **EMPRESA USUARIA (J & M)**

En este caso se expresó que el impacto no se encuentra en la empresa de forma directa sino a través de las empresas de trabajo temporal, ya que son ellas las que deben ajustarse a los nuevos procedimientos para que los diversos clientes puedan contratar los servicios de trabajadores temporales.

➤ **MANPOWER**

Manpower ETT poseía muy pocos trabajadores temporales ya que no todos cumplían la solicitud o las premisas del RLOT. Para esta empresa estos artículos lo que hacían era permitir la contratación bajo una ETT para no tener responsabilidad solidaria. El impacto por el cambio de Ley no tomó por sorpresa a esta empresa y se considera relativamente bajo por que los procesos se encuentran estandarizados. De esta forma, la empresa continúa trabajando con la LOT y la LOPCYMAT.

Como empresa de Outsourcing Manpower no se considera intermediario sino contratista ya que no corresponde al *Core Business* del cliente.

En general, la empresa de trabajo temporal considera que con este cambio interviene más el trabajador creándose una especie de sindicato de higiene y seguridad industrial que tiene más o menos las mismas características de inamovilidad y fuero que los sindicatos actuales y así todas las empresas tendrán que adaptarse a la medida. Así mismo, se instala todo un nuevo sistema o régimen de seguridad social y prestacional y se



debe ir a la par de los cambios de la normativa ya que no es posible pasar por alto el cumplimiento de la misma.

- **EMPRESA USUARIA (MANPOWER)**

Esta empresa considera que quienes se vieron más afectados por este cambio fueron las ETT ya que al contratar los servicios de estas empresas lo que se busca es rapidez en el proceso de reclutamiento y selección a través de un costo relativamente bajo. Si ahora la empresa usuaria es solidariamente responsable por los trabajadores temporales esto traería como consecuencia un costo adicional asociado a su contratación. Lo que pudiera ocurrir con este cambio sería una disminución de esta forma de contratación. La empresa puede designar una parte del negocio al contrato temporal pero esto traería muchas implicaciones de tipo laboral y administrativo.

➤ **WORKFORCE**

Esta empresa considera que el impacto del cambio de ley no fue muy grande, pero alguno de los procesos se vieron afectados ya que ésta es una ETT que no tiene mucho tiempo en el mercado, es decir, no posee una larga trayectoria y cuando logró penetrar en el mercado de forma concreta volvió un paso atrás. Sin embargo, este cambio era algo que la empresa esperaba y por ello se tomaron ciertas previsiones que hoy hacen que la ETT se fortalezca más; además la actividad principal de esta empresa no era el empleo temporal ya que también posee la figura de Outsourcing.

- **EMPRESA USUARIA 1 (WORKFORCE)**

Esta empresa percibe que en los términos monetarios este cambio trae consigo un alto costo para los clientes, de allí el hecho de considerar los contratos temporales. Tomando en consideración el sentido de justicia, este cambio es algo que veía llegar ya que desde siempre ha existido descontento por parte de los trabajadores temporales y lógicamente considera que tenía que ocurrir.



- **EMPRESA USUARIA 2 (WORKFORCE)**

Actualmente la empresa antes de llevar a cabo una contratación temporal analiza detenidamente el caso ya que al ser la empresa cliente solidariamente responsable con los trabajadores temporales y las empresas de trabajo temporal se incrementan los costos asociados a este procedimiento.

➤ **W & D**

La marca ocasionada por esta decisión no fue de gran magnitud para la empresa de trabajo temporal, no se presentó como algo inesperado, se estaba esperando en algún momento un cambio así; sin embargo, no puede negar que los asuntos administrativos y legales cambiaron un poco.

- **EMPRESA USUARIA (W & D)**

El cambio de ley no afectó en ningún momento los procesos administrativos de la empresa cliente ya que tenía estimado que un cambio así ocurriría, y es por ello que argumenta que se contaron con las previsiones necesarias en su momento.

Los resultados presentados anteriormente corresponden al contexto normativo presente en la relación laboral objeto de estudio, igualmente constituyen el elemento final para llevar a cabo la presentación del análisis global en el siguiente apartado.



A.5 Ámbito Administrativo de las Relaciones Laborales entre las empresas de trabajo temporal, empresas usuarias y trabajadores temporales

Tomando como referencia los resultados presentados anteriormente y el análisis parcial elaborado por cada uno de los actores, a continuación se presenta el análisis global de los datos obtenidos en forma de síntesis destacando los elementos más importantes que intervienen en la relación laboral entre las empresas de trabajo temporal, las empresas usuarias y los trabajadores temporales. Este análisis se inicia con la descripción de la variable del estudio y luego se desarrollan las dimensiones agrupando las subdimensiones e indicadores correspondientes con los tres actores que intervienen en este sistema.

Las relaciones laborales representan la interacción entre los trabajadores temporales, el patrono o la empresa de trabajo temporal y la empresa cliente como portadora del servicio del trabajador temporal y de la ETT dentro de un ámbito administrativo orientado al proceso de obtención de los objetivos de una organización. (Desiato, 1998)

Para determinar la forma en que las empresas administran los recursos que colocan a disposición de los trabajadores, Likert adoptó un modelo comparativo que denominó *Sistemas de Administración*, de acuerdo con esto la acción administrativa varía dependiendo del tipo de empresa (Chiavenato, 2001). Este modelo constituye una aproximación de las dimensiones y subdimensiones presentes en el ámbito administrativo de la relación laboral entre la ETT, la empresa usuaria y el trabajador temporal.

De acuerdo a la información analizada podemos decir que el proceso decisorio en las empresas de trabajo temporal y en las empresas usuarias es consultivo y parcialmente participativo. En cuanto al esquema de comunicaciones el sistema es consultivo en las ETT y en las empresas usuarias. El sistema de relaciones interpersonales es consultivo en las empresas de trabajo temporal y participativo en las empresas usuarias. Y el sistema de recompensas y castigos presente en las empresas de trabajo temporal y en las empresas usuarias es consultivo.



A continuación se presenta el análisis global realizado por cada una de las dimensiones, subdimensiones e indicadores de la investigación tomando en cuenta el análisis parcial elaborado sobre los tres actores del sistema.

➤ *En el Proceso Decisorio de esta relación laboral intervienen la negociación del contrato de trabajo y la toma de decisiones ante problemas que afectan a los trabajadores temporales, tomando en consideración la participación de los actores del sistema en dicha negociación, el intercambio de propuestas que se presenta, los compromisos que se establecen y la percepción que se tiene del proceso de negociación. Con relación a la toma de decisiones se determina el procedimiento que se lleva a cabo para el establecimiento de una decisión frente a diversos problemas que afectan a los trabajadores temporales y la percepción que se tiene de este proceso.*

- **La negociación del contrato** se establece cuando las empresas clientes solicitan los servicios de reclutamiento, selección y administración de personal temporal especificando todos los requerimientos en cuanto a provisión de personal temporal e instaurando las condiciones de la prestación del servicio y el perfil de los candidatos a las ETT mediante un acuerdo formal a través de una negociación interna. La relación presente al momento de llevar a cabo la negociación del contrato entre las empresas de trabajo temporal y las empresas usuarias es mercantil.

En este sentido, el proceso de negociación sobre las condiciones bajo las cuales se prestará el servicio lo inicia la empresa de trabajo temporal con el trabajador temporal. En este caso la configuración de la negociación es en privado ya que no interviene la empresa cliente estableciéndose una relación laboral entre el trabajador temporal y la ETT.

- **La participación** de las empresas usuarias en la negociación del contrato de trabajo es parcial e interviene de tres formas: a) Al inicio del proceso cuando tramitan la solicitud a la empresa de trabajo temporal. b) Cuando queda establecido el contrato con la ETT. c) Y al final del proceso de contratación, cuando el trabajador termina de cumplir el servicio dándole cierre al contrato. En cambio las empresas de trabajo temporal participan en todo el proceso ya que a través de la solicitud de un cliente realizan todo el reclutamiento y selección y la negociación con el trabajador y la empresa usuaria sobre las condiciones de trabajo.



Podemos decir que la participación de los trabajadores temporales se destaca al principio del proceso cuando la ETT realiza el reclutamiento y selección, pero en la contratación el trabajador muy pocas veces tiene la posibilidad de conocer exactamente lo estipulado en el contrato de trabajo.

- Con relación al **intercambio de propuestas** en el proceso de negociación la empresa de trabajo temporal y la empresa usuaria defienden sus intereses para llegar a un acuerdo relacionado con las condiciones de trabajo que establece en principio el cliente de acuerdo a la prestación de servicios temporales; además se da un intercambio de compromisos entre el trabajador temporal y las ETT al momento de establecer el contrato de trabajo dando inicio a la relación laboral.

- **El compromiso de las empresas de trabajo temporal, de las empresas clientes y de los trabajadores temporales** radica en el cumplimiento de las condiciones del servicio que en su mayoría se encuentran especificadas en el contrato de trabajo. Cabe destacar que para ello es indispensable previamente llegar a un consenso en la negociación. (Chiavenato, 2001).

- **Las empresas de trabajo temporal y las empresas usuarias perciben que el proceso de negociación del contrato de trabajo** se lleva a cabo de acuerdo a los parámetros que establecen con relación a su respectiva política organizacional; sin embargo, consideran que la flexibilidad del mismo podría hacer más eficiente su gestión así como una eficaz comunicación con los trabajadores temporales al inicio del proceso.

Las ETT desean orientar la actividad comercial como socios estratégicos de los clientes y no sólo como proveedores. Por otro lado, los trabajadores temporales califican al proceso de negociación del contrato de trabajo como medianamente efectivo porque no se encuentran informados acerca de todos los elementos del mismo.

- **La toma de decisiones** en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando un mismo proyecto, plan o problema de trabajo. Las empresas de trabajo temporal identifican los problemas a través de visitas programadas a las empresas usuarias. Por lo general, los problemas también suelen identificarse a través de las quejas o reclamos de los trabajadores quienes lo comunican a las ETT directamente o a través de las empresas usuarias. Es por ello que en esta fase las empresas de trabajo



temporal se plantean qué se desea solucionar teniendo en cuenta el estado actual con respecto al estado deseado. (Koontz & Weihrich, 1996)

- **Los problemas laborales** que las empresas usuarias detectan con mayor frecuencia corresponden a un desconocimiento del contrato de trabajo por parte de los trabajadores temporales y la presencia de reclamos por horas no pagadas. De acuerdo a los problemas administrativos, frecuentemente se presentan retrasos en el procesamiento de solicitudes que emiten los trabajadores temporales y retrasos en el pago que les corresponde, pero las empresas usuarias consideran que estos problemas (laborales y comunicacionales) provienen de las ETT. La mayoría de los problemas comunicacionales están relacionados con la supervisión indirecta y con una baja identificación del trabajador temporal con la empresa usuaria.

En este sentido, los trabajadores temporales identifican los problemas laborales, administrativos y comunicacionales que se presentan en las empresas clientes y en algunos casos identifican estos problemas en las empresas de trabajo temporal.

- Con relación al **procedimiento que se lleva a cabo para tomar decisiones** las empresas de trabajo temporal no generan escenarios para resolver un problema de trabajo pero analizan y evalúan las diversas alternativas de un problema antes de tomar una decisión. Las visitas programadas y las propuestas de los clientes son una fuente para encontrar soluciones a los diferentes problemas. Las empresas al seleccionar una alternativa buscan alcanzar un buen clima de trabajo así como maximizar los resultados o encontrar un equilibrio beneficioso para las partes. Las decisiones son implementadas en general por las ETT y muy pocos son los casos en los que interviene el cliente. Por último, se hace un seguimiento de las decisiones tomadas a través de un reporte de resultados o bien evaluando el impacto de la decisión antes de su implementación.

Las ETT toman decisiones de acuerdo a la magnitud de los problemas con relación al trabajador temporal, el cliente y el área de trabajo. Podemos decir que la mayoría de las decisiones que establecen son no programadas, es decir, decisiones no estructuradas que provienen de situaciones inesperadas que por lo general son novedosas.

Ahora bien, las empresas clientes siempre generan escenarios para resolver un problema de trabajo y evalúan diversas alternativas o consideran distintos tipos de consecuencias para encontrar una solución. Por lo general, las empresas usuarias seleccionan la mejor opción ante una variedad de respuestas y buscan maximizar los



resultados de las decisiones. En este sentido, la mayoría de las decisiones que toman son no programadas e implementan decisiones cada vez que se presenta un problema que afecta a los trabajadores temporales. Por último, evalúan las decisiones finales recopilando toda la información que indique cómo funciona la decisión implementada.

Los trabajadores temporales estiman varias opciones para llegar a una decisión final y para solucionar un problema y tomar una decisión determinan el valor o la adecuación de diversas alternativas. Al momento de seleccionar una decisión frente a un problema de trabajo los trabajadores temporales seleccionan la opción más adecuada, es decir, la que les permita maximizar los resultados y por lo general implementan decisiones relacionadas con un problema de trabajo.

- Con relación a la **percepción del proceso de toma de decisiones** las empresas de trabajo temporal y las empresas usuarias perciben que sería más efectivo si se incrementaran los niveles de comunicación; igualmente las ETT consideran que la descentralización del proceso permitiría la ejecución más eficiente de las decisiones. Cabe destacar que la autonomía es un elemento que afecta este proceso ya que muchas veces se esperan decisiones por parte de los clientes y esto atrasa el tiempo de respuesta de las ETT. Las empresas usuarias consideran que de este proceso se debería mejorar también el tipo de decisiones que se acuerdan y el tiempo de respuesta.

➤ *Las Relaciones Interpersonales y el Esquema de Comunicaciones determinan cómo es la interacción entre las empresas de trabajo temporal y las empresas usuarias con los trabajadores temporales desde el punto de vista formal e informal. Igualmente, los canales y medios de comunicación y transmisión de información que se utilizan en la relación laboral entre los tres actores. Considerando la percepción de los actores del sistema con respecto a esta dimensión y las expectativas de los trabajadores temporales en la interacción que establecen con las ETT y las empresas usuarias.*

- **La interacción** entre las empresas de trabajo temporal, empresas usuarias y trabajadores temporales no es simplemente producto de una actividad paralela o simultánea sino el resultado de la influencia mutua, y de este proceso interactivo surgen conexiones más relevantes o durables como lo son las relaciones, es decir, la base sobre la que se fundamenta una estructura organizacional.(Chiavenato, 2001)



Las relaciones formales que establecen las empresas de trabajo temporal con los trabajadores están presentes al momento de establecer el contrato, acordar las condiciones de trabajo, los compromisos y las normativas. Con respecto a las relaciones informales las ETT no establecen un contacto frecuente con los trabajadores ya que ellos se encuentran prestando servicios en otra empresa, sin embargo algunas empresas sí mantienen una interacción constante con los trabajadores y realizan actividades de forma tal que ellos sientan que forman parte del equipo de trabajo. La interacción con los trabajadores temporales desde el punto de vista de las empresas usuarias es alta ya que estos se encuentran prestando servicios a dicha empresa.

Los trabajadores probablemente se sienten identificados con las ETT y con las empresas usuarias ya que expresan un compromiso con el cargo que ocupan en la empresa usuaria y que los relaciona con la empresa de trabajo temporal por medio de la relación funcional que allí se establece. Podemos decir que la presencia del contrato psicológico no va más allá del contrato formal ya que el conocimiento de las partes acerca de los valores se ve opacado por el servicio temporal.

- **El canal o nivel de comunicación** presente entre los trabajadores temporales con las empresas de trabajo temporal y las empresas usuarias es ascendente ya que fluye desde el nivel inferior de la jerarquía organizacional hasta el nivel jerárquico superior. El canal presente entre las empresas de trabajo temporal y las empresas usuarias con los trabajadores es descendente porque fluye desde el nivel jerárquico superior hasta el nivel inferior donde se encuentran los trabajadores. Con relación al canal de comunicación existente entre las empresas usuarias y temporales, el flujo es diagonal y en algunos casos se presenta una comunicación horizontal, si no se llega a un acuerdo en este nivel se sube a otro donde la comunicación sería ascendente. (Koontz & Weihrich, 1996)

- **Los métodos de comunicación formal** utilizados en esta relación son el primer lugar el teléfono y el correo electrónico como sistemas de telecomunicación entre los trabajadores temporales, las empresas de trabajo temporal y las empresas usuarias, destacándose el uso del correo electrónico entre las ETT y los trabajadores temporales. Para la transmisión de instrucciones escritas el uso de memorándums no es muy frecuente y pocas veces son utilizadas las instalaciones de la empresa cliente para comunicar algo. Las reuniones como fuente de comunicación son utilizadas para dar a conocer nuevos procedimientos, modificaciones legales y como medio para llevar a cabo inducciones y



presentaciones formales o informales en las ETT y en las empresas usuarias, es importante destacar que la asistencia de los trabajadores es más frecuente en las en la empresas donde prestan servicios que en las empresas de trabajo temporal. (H.T Graham, 1988)

- **Con respecto a la percepción de las relaciones interpersonales y el esquema de comunicaciones**, las empresas de trabajo temporal y las empresas usuarias perciben que se debe fortalecer el esquema de comunicaciones para el intercambio de información y así exista un mayor contacto al establecer relaciones interpersonales con los trabajadores temporales. Igualmente, con la reducción de las redes formales se podría aumentar el compromiso organizacional de los trabajadores lo que disminuiría los problemas de comunicación y de identificación. También se considera que el buen funcionamiento de este proceso depende en gran parte del cliente y de la flexibilidad comunicacional al momento de comunicarse. Por lo tanto, en este proceso se presenta una falta de planeación de los canales e instrucciones precisas (Koontz & Weihrich, 1996). Ahora bien, los trabajadores temporales perciben que el sistema de comunicaciones que desarrolla la empresa de trabajo temporal es eficaz y el de la empresa usuaria medianamente eficaz.

En cuanto a las relaciones interpersonales, el contacto informal y las relaciones formales son aspectos que las ETT y las empresas usuarias consideran que es necesario revisar ya que en la mayoría de los casos se presentan problemas de identificación por parte de los trabajadores temporales. Es importante destacar que los trabajadores temporales se encuentran prestando servicios en la empresa cliente y es por ello que perciben que sí es posible establecer una relación informal a través del contacto que allí establecen. Con respecto a la empresa de trabajo temporal, los trabajadores perciben que no es posible establecer relaciones informales ya que no mantienen el mismo contacto que con la empresa cliente y esto ocurre por la naturaleza de la relación temporal. Es por ello que la mayoría de los trabajadores se sienten medianamente identificados tanto con la empresa de trabajo temporal como con la empresa usuaria.

- Tomando en consideración **las expectativas de los trabajadores temporales**, es importante destacar que estos tienden a tomar diferentes actitudes en la interacción que mantienen con la ETT y con la empresa cliente de acuerdo al trabajo temporal, ya que el trabajo no sólo debe proporcionar una retribución económica sino que debe satisfacer otras necesidades como el bienestar laboral, el compañerismo, la dedicación a la empresa y una comunicación eficaz.(Vroom, 1982)



Con relación a las expectativas del trabajador para alcanzar una meta a través del empleo temporal, éste probablemente podría ser una fuente para el desarrollo profesional así como una especie de punto de partida para el ejercicio de una carrera dentro de la empresa usuaria a través de la relación funcional que se establece. En este sentido, el trabajo temporal podría ser un requisito inicial para la formación académica de los trabajadores temporales, es por ello que la valencia o valor que otorgan al empleo temporal no es muy elevado ya que el nivel de deseo por alcanzar una determinada meta u objetivo no es predominante a través de este tipo de contratación.

En cuanto al logro de objetivos o proyectos personales, los trabajadores temporales consideran como probable el hecho de trabajar de forma temporal para el ejercicio de una carrera; sin embargo este tipo de empleo no proporciona lo suficiente para ejercer una profesión y alcanzar un objetivo determinado. Es importante destacar que a los trabajadores temporales no les brinda satisfacción prestar servicios temporales en una o varias empresas ya que predomina el elemento de estabilidad laboral. El trabajo temporal como elemento instrumental permite a los trabajadores cumplir con sus objetivos profesionales y personales, es decir que a través del cumplimiento de los objetivos en el ejercicio de sus funciones temporales obtendrán las recompensas que esperan.

➤ *El Sistema de Recompensas y Castigos puede ser centralizado y/o descentralizado con relación a las empresas de trabajo temporal y a las empresas usuarias. En este sentido, se pueden otorgar recompensas de acuerdo al estado de ganancias o pérdidas que registren estas empresas y en función de las evaluaciones de desempeño que realizan a los trabajadores temporales. De igual forma se considera la percepción de los actores del sistema en cuanto al funcionamiento del sistema de recompensas y castigos.*

- **En cuanto al sistema de recompensas**, aunque no es frecuente la asignación de beneficios en términos económicos por parte de las empresas de trabajo temporal la empresa cliente otorga recompensas en este sentido a los trabajadores temporales de acuerdo a un sistema de compensación y negocian con la ETT esta asignación para que ésta lleve a cabo el procedimiento de pago que dará el cliente respetando el criterio de dependencia. Podemos decir que este sistema es centralizado en algunos casos ya que depende de la política de cada empresa. El sistema de incentivos está presente de forma descentralizada ya que tanto las empresas de trabajo temporal como las empresas usuarias



conceden este beneficio de carácter no remunerativo a los trabajadores temporales.(Chiavenato, 2001)

- Con respecto al **sistema de recompensas de acuerdo a las ganancias o pérdidas**, las empresas de trabajo temporal no conceden estos beneficios relacionados con las ganancias que registran (Stoner, 1996). Sin embargo, es la empresa cliente quien puede negociar con la ETT el otorgamiento de este tipo de recompensas que por lo general es inferior al que concede a los empleados permanentes, depende del tiempo de prestación de servicio y de la política de cada empresa. Sin embargo, la mayoría de los trabajadores temporales no participan como beneficiarios en el logro de las metas organizacionales de las empresas usuarias.

- Las empresas de trabajo temporal realizan **evaluaciones de desempeño** a los trabajadores temporales y le facilitan al cliente un formato para que determine cómo se desempeña el trabajador en sus funciones de acuerdo al tiempo que se encuentren prestando el servicio. Si las evaluaciones arrojan resultados favorables, se otorgan desde reconocimientos de carácter cualitativo hasta determinados incrementos salariales. Igualmente, las empresas usuarias realizan evaluaciones de desempeño de acuerdo al tiempo de duración del contrato y en función de ellas otorgan recompensas monetarias a los trabajadores temporales. Estas empresas también pueden otorgar sanciones en la forma de amonestación o despido si el resultado de la evaluación es negativo.

Podemos decir que los trabajadores temporales participan como beneficiarios en las evaluaciones de desempeño que realizan las empresas de trabajo temporal y en las empresas usuarias el nivel de desempeño influye al momento de recibir recompensas.

- De acuerdo al **sistema de sanciones**, las ETT sancionan o castigan a los trabajadores temporales y la amonestación es emitida por las empresas clientes ya que éstas no puede sancionar directamente porque se degeneraría la relación de dependencia; en este sentido el proceso se haya centralizado. En este sistema se presentan las amonestaciones escritas y algunas empresas de trabajo temporal han desarrollado programas de reforzamiento para disminuir la presencia de comportamientos que se desvían del desempeño normal de las funciones laborales. Cuando se debe aplicar la máxima sanción, es decir, el despido las ETT negocian con los trabajadores para que de



alguna forma renuncien a su cargo y así se pueda evadir en cierto modo el criterio legal de inamovilidad laboral.

Es importante destacar que el nivel de desempeño de los trabajadores temporales influye al momento de recibir sanciones de las empresas de trabajo temporal. Con relación al sistema de sanciones presente en la empresa usuaria los trabajadores temporales no se encuentran lo suficientemente informados acerca de este procedimiento.

- **Tomando en consideración la percepción del sistema de recompensas y castigos**, las empresas de trabajo temporal y las empresas usuarias perciben que hay aspectos que se podrían mejorar y con más recursos establecerían un nuevo sistema que funcione de forma tal que otorgue más recompensas que incentivos y que en lugar de sancionar a los trabajadores se desarrolle un sistema que permita el reforzamiento de las conductas. Igualmente, con la presencia de estrategias más desarrolladas en la contratación se disminuirían los problemas que se presentan al momento de sancionar y se incrementaría la presencia de trabajadores temporales eficaces en el cumplimiento de sus funciones. Las empresas usuarias consideran que se deben mejorar aspectos como el tiempo de ejecución del proceso de recompensas y castigos y los resultados que se obtienen luego de recompensar o castigar. Los trabajadores temporales perciben que el sistema de recompensas y castigos quizás obtiene un resultado eficaz ya que no conocen el proceso en su totalidad.

➤ Como complemento del análisis se hace referencia al **Contexto o Marco Normativo** que engloba las relaciones laborales entre las empresas de trabajo temporal, empresas usuarias y trabajadores temporales. Este contexto representa el conjunto de normas reguladoras de las relaciones surgidas de la prestación de un trabajo temporal y libremente realizado por cuenta ajena y en situación de subordinación o dependencia. El estudio de las relaciones laborales desde el ámbito administrativo se puede llevar a cabo a través de las fuentes del derecho laboral de carácter práctico y de aplicación del derecho como lo son los establecimientos mínimos de la Ley Orgánica del Trabajo; la Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo en cuanto a las ETT; el Contrato de Servicios que acuerda la empresa de trabajo temporal con la empresa cliente a través de una relación mercantil y el Contrato de Trabajo que establece la ETT con los trabajadores temporales a través de una relación laboral.



Es importante destacar que las modificaciones que se realizaron en el presente año en torno a la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT) afectan directamente a las empresas de trabajo temporal ya que se encuentran restringidas a llevar a cabo cierto tipo actividades que regularmente aplicaban bajo la figura de ETT. Por otro lado se considera que las empresas usuarias sólo deben ajustarse a los cambios que establece la ley porque el impacto es sus procesos no es de mayor magnitud.

El análisis global descrito anteriormente se presenta de forma gráfica a través del siguiente esquema:

ESQUEMA DE ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

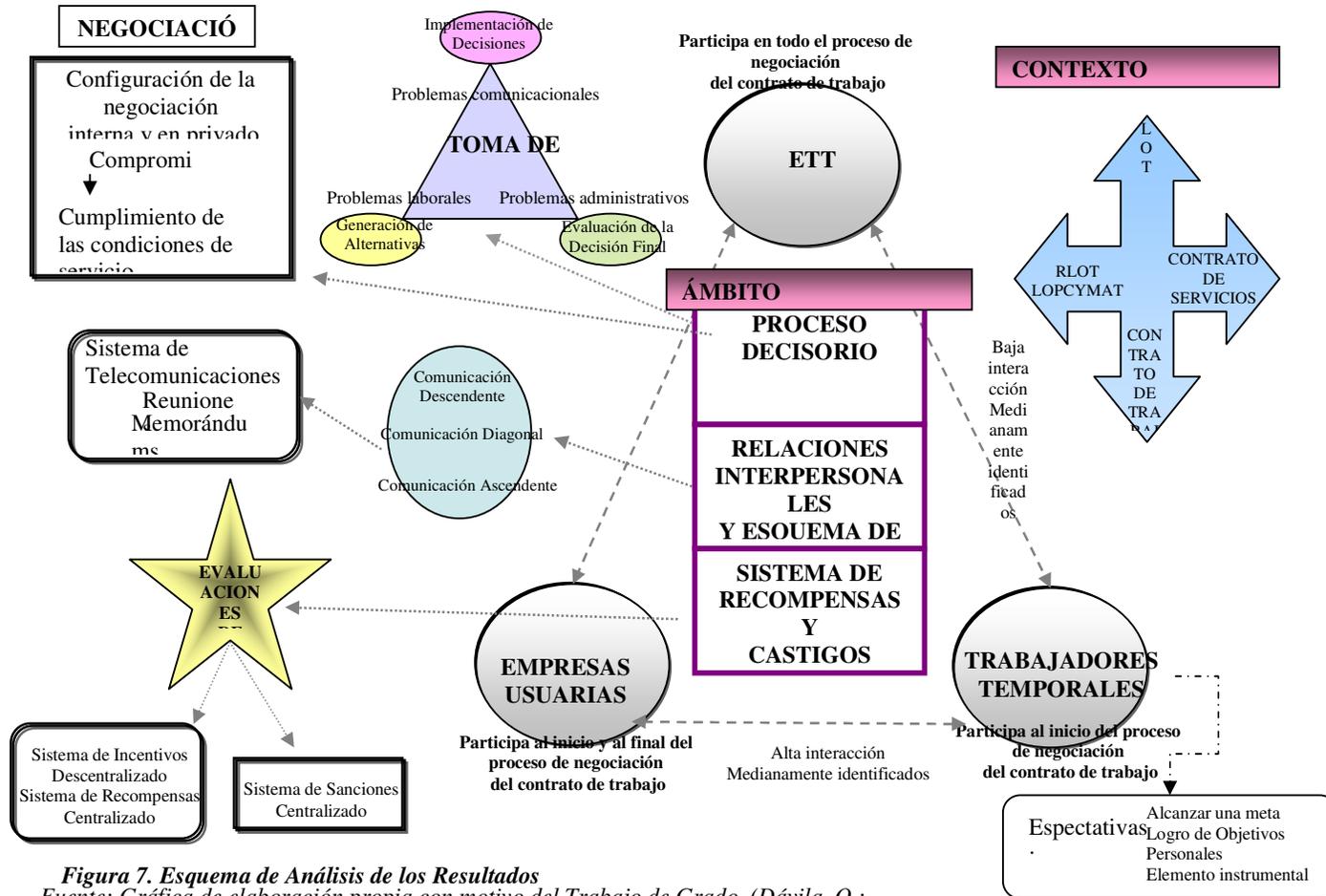


Figura 7. Esquema de Análisis de los Resultados
 Fuente: Gráfica de elaboración propia con motivo del Trabajo de Grado. (Dávila, O.; Martínez, Ma. F., 2005)

VII.- CONCLUSIONES

De acuerdo al concepto sistémico de las relaciones industriales de Dunlop, es decir una maraña de interrelaciones entre los actores del sistema (de acuerdo con la investigación: empresas de trabajo temporal, empresas usuarias y trabajadores temporales) que se encuentran en una estructura compuesta por un ámbito administrativo dentro de un contexto que mantiene en equilibrio la interacción de los actores en las relaciones sociales para lograr el objetivo del sistema, se puede concluir que los procesos administrativos que se establecieron como base para el estudio se encuentran presentes en la relación laboral estudiada considerando que fue utilizado como referencia el modelo de sistemas de administración desarrollado por Likert.

Es importante destacar que la acción administrativa varía dependiendo del tipo de empresa, en este caso al estudiar las empresas de trabajo temporal se observó que los aspectos administrativos son similares a las empresas usuarias en su mayoría. Las relaciones laborales en las empresas tienen que ver con el trabajo del personal que son negociadas y acordadas a través de mecanismos legales y de administración.

Respondiendo a los elementos presentes en el ámbito administrativo de estas relaciones, podemos decir que en el proceso decisorio se lleva a cabo una negociación de las condiciones del contrato de trabajo en la cual participan las empresas de trabajo temporal y las empresas usuarias a través de una negociación interna por medio de la relación mercantil que establecen, así como las empresas de trabajo temporal con los trabajadores temporales a través de una negociación en privado en la cual no interviene la empresa cliente.

El procedimiento para la toma de decisiones frente a problemas que afectan a los trabajadores temporales es similar entre las empresas de trabajo temporal y las empresas usuarias considerando que además de las estrategias mencionadas cada empresa posee un procedimiento para la detección de los problemas de carácter laboral, administrativo y comunicacional; de igual manera cada una desarrolla mecanismos de acción



orientados a la solución de los diferentes problemas que se puedan presentar. En este sentido, dada la naturaleza de la relación laboral y de la relación funcional podemos decir que los problemas varían de acuerdo a diversos factores entre ellos el criterio de dependencia que se ve muy arraigado en esta modalidad de contratación.

La información suministrada por cada uno de los actores del sistema permitió determinar los esquemas comunicacionales que se llevan a cabo así como la forma en la cual se recibe y se transmite la información entre las empresas de trabajo temporal y las empresas usuarias con los trabajadores, es decir diagonal en el primer caso y descendente en el segundo. De igual forma se conocieron los métodos de comunicación formal más comunes para la transmisión de mensajes entre las empresas de trabajo temporal, empresas usuarias y trabajadores temporales.

Con respecto a la interacción y al grado de relación entre los actores, se determinó que por la naturaleza de la prestación de servicio temporal los trabajadores temporales en su mayoría no establecen relaciones informales con las empresas de trabajo temporal ya que les son asignadas funciones que deben desempeñar en la empresa usuaria y en ella si tienen la posibilidad de establecer relaciones aunque siempre prevalece el criterio de temporalidad.

En cuanto al sistema de recompensas y castigos, podemos decir que en el desarrollo del estudio se determinó que las empresas de trabajo temporal y usuarias premian a los trabajadores temporales por presentar un determinado comportamiento y un desempeño que corresponde con el tiempo de duración del servicio. Las empresas usuarias contratan los servicios de una ETT para de alguna forma reducir costos en el proceso de contratación de personal, sin embargo existen políticas salariales que otorgan beneficios a los trabajadores temporales de acuerdo a las ganancias que registren las empresas usuarias. Es importante destacar que la función del sistema de sanciones consiste en reforzar comportamientos que de alguna forma se desvían de lo establecido en el desempeño de las funciones laborales.

Una vez conocidos los rasgos más relevantes que conforman el ámbito administrativo de las empresas de trabajo temporal se obtuvo un conocimiento



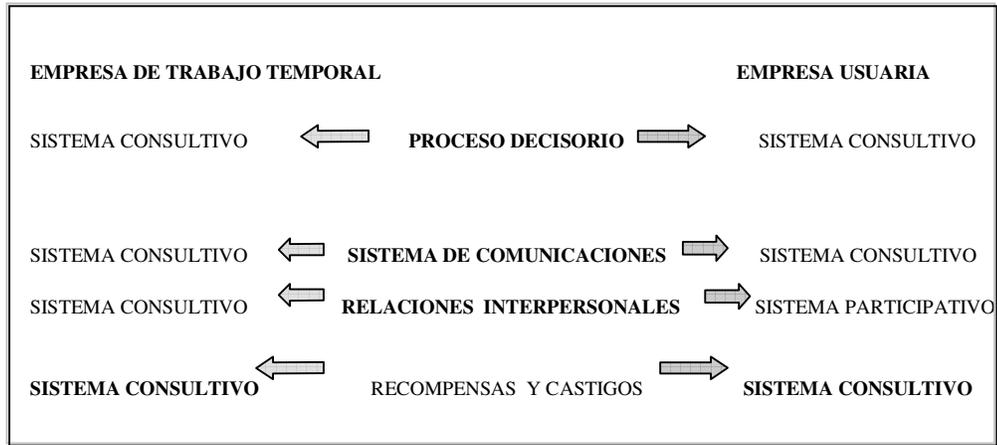
importante acerca del marco normativo que regula la relación triangular: mercantil, laboral y funcional. En este sentido, se comprendieron con mayor profundidad elementos del ámbito jurídico que en algunas ocasiones presenta dificultades por la forma e interpretación que se le puede otorgar en un contexto que recibe influencias del mundo globalizado dentro de un entorno cambiante.

Tomando como referencia el modelo de sistemas administrativos de Likert podemos decir que en esta relación triangular el proceso decisorio es consultivo y parcialmente participativo ya que las decisiones son acordadas en los diversos niveles jerárquicos de las empresas de trabajo temporal y usuarias tomando en consideración las políticas y directrices definidas por cada una de ellas. Igualmente, en la negociación del contrato de trabajo intervienen ambas empresas mediante un sistema consultivo de la empresa usuaria hacia la ETT y una vez establecidas las condiciones aparece el trabajador temporal quien participa en los acuerdos de las condiciones del contrato con la empresa de trabajo temporal. (Chiavenato, 2001)

En este sentido, el esquema de comunicaciones se considera de igual forma consultivo ya que se producen comunicaciones verticales descendentes y ascendentes así como horizontales. Es importante destacar que estos flujos de comunicación facilitan el flujo de información para la consecución de los objetivos de las empresas de trabajo temporal y usuarias. Las relaciones interpersonales en las ETT responden a un sistema consultivo y se considera que la empresa crea condiciones para el desarrollo de las relaciones formales más que informales por la naturaleza del trabajo temporal. Con respecto a las empresas usuarias el sistema es participativo ya que estimulan la participación y el desarrollo de los trabajadores temporales y de esta forma los trabajadores se sienten responsables con el servicio que ofrecen en estas organizaciones. (Chiavenato, 2001)

El sistema de recompensas y castigos de las empresas de trabajo temporal y usuarias es consultivo ya que está presente en la relación laboral y funcional. Se hace énfasis en las recompensas materiales y simbólicas así como los castigos leves y esporádicos que se le otorgan a los trabajadores temporales. (Chiavenato, 2001)

Los sistemas de administración descritos anteriormente pueden presentarse gráficamente de la siguiente forma:



El Trabajador Temporal a través de la Relación Laboral

y Funcional interviene en estos Sistemas

Figura 8. Variables comparativas y sistemas de Likert presentes en la investigación.
Fuente: GÓMEZ-MEJÍA, Luis; David Balkin y Robert Cardy. "Gestión de Recursos Humanos". (1998). Ajuste del Modelo de las Cuatro Variables Comparativas de Likert.



RECOMENDACIONES

Con el objetivo de enriquecer los conocimientos respecto a la temática expuesta en la presente investigación se proponen las siguientes recomendaciones para estudios posteriores:

- Realizar investigaciones por cada una de las características consideradas del ámbito administrativo de las empresas de trabajo temporal, es decir una investigación que desarrolle el proceso decisorio en su totalidad, otra que considere el sistema de relaciones interpersonales y el esquema de comunicación y otra que estudie el sistema de recompensas e incentivos.
- Igualmente, se deberían desarrollar investigaciones en las que se consideren las expectativas de los trabajadores temporales a través de la interacción que mantienen con las empresas de trabajo temporal y las empresas usuarias.
- Debido a la crítica que existe en torno a la relación laboral fomentada por las empresas de trabajo temporal bajo la consideración de una forma de empleo que no posee el mismo amparo legal que todos los trabajadores porque se abaratan los costos de la empresa usuaria por encima del trabajador, se recomienda la exploración de este tema en torno a la actualidad de las relaciones laborales presentes en esta forma de contratación considerando el aumento del empleo secundario.
- Asimismo se considera necesario llevar a cabo estudios donde se presenten argumentos para una mayor protección jurídica de los trabajadores temporales así como la cobertura de las negociaciones colectivas y la sindicalización en esta forma de contratación temporal.



➤ Por último, se recomiendan estudios en los que se profundice la relación triangular presente en esta modalidad de contratación tomando en consideración la relación laboral presente entre el trabajador temporal y la empresa de trabajo temporal, la relación funcional que existe entre la empresa usuaria y el trabajador temporal y la relación mercantil que se establece entre la empresa de trabajo temporal y la empresa usuaria.



LIMITACIONES

En la investigación que se llevo a cabo se contaron con los recursos financieros, tecnológicos y humanos necesarios para su elaboración. Dentro de los financieros el estudio no demandó el aporte de grandes sumas monetarias para su realización. Con relación a los recursos tecnológicos fueron pocos los utilizados, limitándose al uso de herramientas informáticas como lo son los programas bajo ambiente Windows y los enlaces de comunicación comunes. Y en cuanto a los recursos humanos fue suficiente que el estudio estuviera a cargo de dos investigadoras. Sin embargo se deben destacar que en el desarrollo de la investigación se presentaron las siguientes limitaciones:

- El acceso a las empresas de trabajo temporal por la naturaleza del estudio en principio fue un factor que presentó algunas restricciones ya que ciertas condiciones aplicaban como el hecho de aclarar los fines del estudio eran totalmente académicos.

- Debido a que las empresas de trabajo temporal no dan a conocer por completo el numero de empresas clientes que poseen por política de confidencialidad, la muestra de empresas usuarias se limitó a los datos que estas nos proporcionaron, de igual forma ocurrió con las empresas usuarias ya que no suministraron el total de trabajadores temporales que se encuentran prestando servicio en ellas.

- Con relación a las modificaciones que se llevaron a cabo entorno a la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente del Trabajo (LOPCYMAT) publicada en Gaceta Oficial de la Republica Bolivariana de Venezuela N° 38.236 del 26 de julio del 2005. El estudio presentó un breve retraso ya que las empresas de trabajo temporal se encontraban reorganizando sus actividades en función de los cambios legales.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asociación de Grandes Empresas de Trabajo Temporal. [Homepage] Consultado el día 05 de Noviembre de 2003 de la World Wide Web: www.agett.com/ETT.com/vempresa.htm .
- Asociación de Grandes Empresas de Trabajo Temporal. [Homepage] Consultado el día 05 de Noviembre de 2003 de la World Wide Web: www.agett.com/ETT_texto.htm .
- Asociación de Grandes Empresas de Trabajo Temporal. [Homepage] Consultado el día 05 de Noviembre de 2003 de la World Wide Web: www.agett.com/ETT .
- BALESTRINI A. Mirian. (2001). Como se Elabora el Proyecto de Investigación. Caracas: BL Consultores Asociados. Servicio Editorial.
- BRAVO, Hector. Profesor DAC-UCLA. La Importancia de la Protección de la Relación Laboral. Consultado el día 03 de Junio de 2005 de la World Wide Web: www.ucla.edu.ve
- BRONSTEIN, Arturo (1990). “La Flexibilidad del Trabajo: Panorama General”. Revista de Ciencias Jurídicas y Políticas: UCV, n° 75.
- CASO, José Ramón. Las ETT no generan la temporalidad del empleo. [Homepage] Consultado el día 19 de Noviembre de 2003 de la World Wide Web: www.agett.com



- CAVAZOS, Baltasar. (1990). Lecciones de Derecho Laboral. México: Editorial Trillas.
- CHIAVENATO, Idalberto (2001). Administración de Recursos Humanos (Quinta Edición). Colombia-Bogotá: McGraw-Hill.
- DESIATO, Massimo y Guevara María F (1998). El hombre en la Teoría de la Administración. Caracas: UCAB.
- DÍAZ M, Manuel (2001). “Breves consideraciones sobre el régimen jurídico aplicable a las empresas de trabajo temporal (ETT) en Venezuela”. Revista de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas, Universidad Central de Venezuela, n° 122.
- DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO DE DERECHO USUAL. (1983). Buenos Aires: 16ª Edición, Editorial Heliasta S.R.L. Tomos II, III y V.
- ESTEVES, Edna. (1998). Globalización, Transnacionales e Integración. Caracas: Editorial Vadell Hermanos.
- FIERMAN, J. (1994). The contingent work force.
- DE LA GARZA TOLEDO, E. (2000). Tratado Latino Americano de Sociología del Trabajo. México: FCE.
- GIBSON, James L. y otros.(1990). Organizaciones Conducta, Estructura, Proceso. México: McGraw Hill/Interamericana
- GÓMEZ, Joaquín M. (1998). El Control en la Administración de Empresas (control interno). México: Editorial Diana.
- GÓMEZ-MEJÍA, Luis; David Balkin y Robert Cardy (1998). Gestión de Recursos Humanos. Madrid.



- GUZMÁN A., Rafael (1999). Estudio Analítico de la Ley Orgánica del Trabajo Venezolana. Caracas.
- H.T GRAHAM (1988). Administración de Recursos Humanos. Madrid: Editorial EDAF, Biblioteca para dirección de Empresas.
- HERNÁNDEZ S. Roberto, Carlos Fernández y Pilar Baptista L. (1998). Metodología de la Investigación. México: Editorial McGraw-Hill.
- HODGETTS, Richard; ALTAM, Steven. (1984). Comportamiento en las Organizaciones. México: Primera Edición. Editorial Interamericana
- HYMAN, Risa (1993) Creative chaos in high-performance temas: An experience report, Communications of the ACM 36, N°. 10.
- J & M GROUPS, Empresa de Trabajo Temporal. Servicios que ofrece J & M. Consultado el día 23 de Febrero de 2005 de la World Wide Web: www.jmgroups.com.ve.
- KERLINGER, Fred N. y Howard B. Lee (2001). Investigación del Comportamiento. Métodos de Investigación en Ciencias Sociales. California State University.
- KOONTZ Harold, Heinz Weihrich. (1996). Administración. Venezuela: edición transformada UCAB.
- MANPOWER DE VENEZUELA. Antecedentes y Principales Servicios de Manpower en Venezuela. Consultado el día 06 de Agosto de 2005 de la World Wide Web: www.manpower-venezuela.com.
- MAY, L. (1988). Administración de Empresas. Madrid: Editorial EDAF, Biblioteca para la Dirección de Empresas.
- República Bolivariana de Venezuela .GACETA OFICIAL Número 38.236. Depósito Legal ppo 187207DF1. Caracas, 26 de julio de 2005.



- República Bolivariana de Venezuela. LEY ORGÁNICA DEL TRABAJO. Gaceta Oficial N° 5.152. Caracas, 19 de junio de 1997.
- República Bolivariana de Venezuela. REGLAMENTO DE LA LEY ORGÁNICA DEL TRABAJO. Resolución N° 2500 del Ministerio del Trabajo. Gaceta Oficial N° 37.5356, lunes 25 de enero de 1999.
- RODRÍGUEZ, Mireya (1994). Trabajo y Modernidad, hacia un nuevo orden laboral. Caracas: Editorial Panapo.
- SABINO, Carlos A. (1980). El Proceso de Investigación. Caracas: El CID Editor.
- SHERMAN Arthur, George Bohlander & Snell(1999). Administración de Recursos Humanos. México: Grupo Editorial Iberoamérica S.A.de C.V.
- STONER, James; Edward Freeman y Daniel Gilbert (1996). Administración. (Sexta Edición), México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana.
- URQUIJO, José I. (2001). Teoría de las Relaciones Industriales de cara al siglo XXI. Caracas: UCAB.
- URQUIJO, José I. (1998). Teoría de las Relaciones Sindicato Gerenciales. Caracas: UCAB.
- URQUIJO, José I. (2002). “Teoría de las Relaciones Industriales de cara al siglo XXI: Transformación del sistema de Relaciones Industriales bajo efectos de la globalización”. Revista de RRII y RRLI: UCAB, n° 37.
- VELOZA, Yurayma y Verioshka Castillejo (2002), Empresas de Trabajo Temporal en Venezuela: un diagnostico aproximado de sus rasgos organizacionales, Memoria de Grado, UCAB.



- VROOM, Víctor y Edward L.(1982). Motivación y Alta Dirección. México: Editorial Trillas.
- WORKFORCE Empresa de Trabajo Temporal. Antecedentes de Workforce. Consultado el día 30 de Agosto de 2005 de la World Wide Web: www.workforce.com.ve.



ANEXOS

- **Anexo 1:** Entrevista Semi-estructurada aplicada a las Empresas de Trabajo Temporal.
- **Anexo 2:** Entrevista Estructurada aplicada a las Empresas Usuarias.
- **Anexo 3:** Cuestionario aplicado a los Trabajadores Temporales.



3.- ¿Qué aspectos mejoraría como empresa de trabajo temporal del proceso de negociación del contrato de trabajo?

4.- ¿Cómo se identifican los problemas que afectan a los trabajadores temporales?

5.- ¿Cuál es el proceso que se lleva a cabo para tomar decisiones frente a estos problemas?

6.- ¿Qué aspectos mejoraría del proceso de toma de decisiones frente a un problema que afecta a los trabajadores temporales?

7.- ¿Cómo es la interacción entre la empresa de trabajo temporal y los trabajadores temporales?



8.- ¿Qué canales de comunicación se utilizan para emitir mensajes a los trabajadores temporales y a las empresas usuarias?

<hr/>	<hr/>
---	---

9.- ¿Qué medio se utiliza para transmitir instrucciones escritas o anuncios a los trabajadores temporales y a las empresas usuarias?

10.- ¿Qué aspectos mejoraría de las relaciones interpersonales y del proceso de comunicación?

11.- ¿Se otorgan recompensas e incentivos a los trabajadores temporales?



12.- ¿Si la empresa cumple con los objetivos organizacionales concede algún tipo de beneficio a los trabajadores temporales?

13.- ¿Se realizan evaluaciones de desempeño a los trabajadores temporales?

14.- ¿La empresa sanciona a los trabajadores temporales?

15.- ¿Qué aspectos mejoraría del sistema de recompensas y castigos?

16.- ¿De qué forma el cambio de ley impacta los procesos administrativos de la empresa?



ENTREVISTA

El presente instrumento tendrá como fin determinar algunos rasgos de las relaciones laborales entre el patrono y el trabajador temporal, objetivo planteado en una investigación para llevar a cabo una tesis de grado de la Universidad Católica Andrés Bello.

La entrevista presenta una serie de preguntas abiertas donde se deberá responder de acuerdo a los criterios y/o conocimientos de lo planteado. Así como preguntas cerradas con varias opciones de respuesta dependiendo del caso que se plantea.

En síntesis cada una de las siguientes preguntas presenta diversos planteamientos que se corresponden con las posibles percepciones que describen las características de dichas relaciones laborales.

Se le agradece su colaboración y tiempo prestado.

Empresa: _____ Fecha: _____

Persona a Entrevistar: _____ Cargo: _____

1.- ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de negociación del contrato de trabajo a través de una empresa de trabajo temporal?

- 1.1 Mediante un acuerdo con la empresa de trabajo temporal
- 1.2 Por medio de un acuerdo con el trabajador
- 1.3 Especificando los requerimientos a la empresa de trabajo temporal
- 1.4 Estableciendo las condiciones tanto a la empresa como al trabajador

2.- En cuanto al proceso de negociación del contrato de trabajo la empresa participa en:

- 2.1 Todo el proceso
- 2.2 Sólo al inicio
- 2.3 Al final
- 2.4 No participa

Comentarios: _____

3.- ¿Hay un intercambio de propuestas con la empresa de trabajo temporal en cuanto a los beneficios que percibirán los trabajadores, si lo hay qué tipo de propuestas se generan y cuáles son lo beneficios mas comunes?

- 3.1 Si _____
 - 3.2 No
- _____



4.- ¿Cuál es el compromiso de la empresa con los trabajadores temporales al momento de establecer el contrato de trabajo?

5.- ¿Qué aspectos mejoraría del proceso de negociación del contrato de trabajo a través de una empresa de trabajo temporal?

- 5.1 La flexibilidad del contrato ¿Qué otros aspectos consideraría?
- 5.2 La comunicación _____
- 5.3 Tiempo de respuesta _____
- 5.4 Nada _____

6.- ¿Qué tipo de problemas por lo general afectan a los trabajadores temporales?

- 6.1 Laborales
- 6.2 Administrativos
- 6.3 Comunicacionales

¿Cuáles?

- 6.1.1 Desconocimiento del contrato de trabajo
- 6.1.2 Reclamo de horas no pagadas
- 6.1.3 Adhesión a sindicatos
- 6.2.1 Retraso en el procesamiento de solicitudes
- 6.2.2 Retraso del pago
- 6.2.3 Incapacidad de respuesta
- 6.3.1 Falta de identificación
- 6.3.2 Supervisión directa
- 6.3.3 Supervisión indirecta

Otros:

7.- En cuanto al proceso que se lleva a cabo para tomar decisiones frente a estos problemas la empresa:

7.1.- Genera alternativas para resolver el problema

- a) Siempre
- b) En ocasiones
- c) Nunca



7.2.- Evalúa diversas alternativas para la solución del problema

- a) Siempre
- b) En ocasiones
- c) Nunca

7.3.- Selecciona la mejor alternativa para resolver un problema laboral

- a) Siempre
- b) En ocasiones
- c) Nunca

7.4.- Implementa una decisión

- a) Siempre
- b) En ocasiones
- c) Nunca

7.5.- Toma decisiones no programadas

- a) Siempre
- b) En ocasiones
- c) Nunca

7.6.- Evalúa la decisión final

- a) Siempre
- b) En ocasiones
- c) Nunca

8.- ¿Qué aspectos mejoraría del proceso de toma de decisiones frente a un problema que afecta a los trabajadores temporales?

- | | | |
|--------------------------|--------------------------|-----------------------------------|
| a) El tipo de decisiones | <input type="checkbox"/> | ¿Qué otros aspectos consideraría? |
| b) La comunicación | <input type="checkbox"/> | _____ |
| c) Tiempo de respuesta | <input type="checkbox"/> | _____ |
| d) Nada | <input type="checkbox"/> | _____ |

9.- ¿Cómo es la interacción entre la empresa y los trabajadores temporales?

10.- ¿Qué canales de comunicación utiliza la empresa para emitir mensajes a los trabajadores temporales y a las empresas de trabajo temporal?

Trabajadores Temporales:

Empresas de Trabajo Temporal:

10.1.- Ascendente:

- a) Siempre
- b) En ocasiones
- c) Nunca

- a) Siempre
- b) En ocasiones
- c) Nunca



10.2.- Descendente:

- a) Siempre
- b) En ocasiones
- c) Nunca

- a) Siempre
- b) En ocasiones
- c) Nunca

10.3.- Diagonal:

- a) Siempre
- b) En ocasiones
- c) Nunca

- a) Siempre
- b) En ocasiones
- c) Nunca

11.- ¿Qué medio utiliza la empresa para transmitir instrucciones escritas o anuncios a los trabajadores temporales y a las empresas de trabajo temporal?

Trabajadores Temporales:

Empresas de Trabajo Temporal:

11.1.- Teléfono:

- a) Siempre
- b) En ocasiones
- c) Nunca

- a) Siempre
- b) En ocasiones
- c) Nunca

11.2.- Correo electrónico:

- a) Siempre
- b) En ocasiones
- c) Nunca

- a) Siempre
- b) En ocasiones
- c) Nunca

11.3.- Reuniones:

- a) Siempre
- b) En ocasiones
- c) Nunca

- a) Siempre
- b) En ocasiones
- c) Nunca

11.4.- Memorándums o documentos:

- a) Siempre
- b) En ocasiones
- c) Nunca

- a) Siempre
- b) En ocasiones
- c) Nunca

11.5.- Otros medios: _____

12.- ¿Qué aspectos mejoraría del proceso de comunicación y relaciones interpersonales?

12.1 Proceso de Comunicaciones

12.2 Relaciones Interpersonales

12.1.1 Flexibilidad

12.2.1 Servicio temporal

12.1.2 Medios de Comunicación

12.2.2 Contacto informal

12.1.3 Canales de comunicación

12.2.3 Relaciones formales

12.1.4 Nada

12.2.4 Nada



Comentarios: _____

13.- ¿La empresa otorga recompensas e incentivos a los trabajadores temporales?

13.1 Si

13.2 No

¿Qué tipo de Recompensas?

¿Asesora a la empresa de trabajo temporal?

13.1.1 Monetarias

13.2.1 En función del servicio

13.1.2 No monetarias

13.2.2 De acuerdo al desempeño

Otras: _____

Comentarios: _____

14.- ¿Si la empresa cumple con los objetivos organizacionales concede algún tipo de beneficio a los trabajadores temporales?

14.1 Si

14.2 No

¿Cuáles? _____

15.- ¿Se lleva a cabo un proceso de evaluación de desempeño a los trabajadores temporales?

15.1 Si

15.2 No

En función de ellas se otorgan:

15.1.1 Recompensas monetarias

15.1.2 Reconocimientos por escrito

15.1.3 Sanciones

15.1.4 Amonestaciones

Otros: _____

16.- ¿La empresa sanciona o castiga a los trabajadores temporales?

16.1 Si

16.2 No

¿Qué tipo de sanciones?

16.1.1 Amonestaciones escritas

16.1.2 Reclamos verbales



16.1.3 Despidos

Otros: _____

17.- ¿Qué aspectos mejoraría del sistema de recompensas y castigos?

17.1 Tiempo de ejecución

17.2 Resultados

17.3 La flexibilidad del sistema

17.4 Nada

Comentarios: _____

18.- ¿De qué forma el cambio de ley impacta los procesos administrativos de la empresa?



CUESTIONARIO

El presente instrumento tendrá como fin determinar las características de las relaciones laborales entre el patrono y el trabajador temporal, objetivo planteado en una investigación para llevar a cabo una tesis de grado de la Universidad Católica Andrés Bello. El cuestionario presenta una serie de preguntas cerradas (donde se deberá responder si está de acuerdo o en desacuerdo con lo planteado).

Las siguientes preguntas presentan diversos planteamientos que se corresponden con las posibles percepciones que describen las características de dichas relaciones laborales. Cada una de ellas tiene cinco (5) opciones de respuesta, las cuales deben ser contestadas mediante el uso de la escala que se presenta a continuación marcando con una "equis" (X) sólo una opción de respuesta.

- 1. Definitivamente sí
- 2. Probablemente sí
- 3. No estoy seguro
- 4. Probablemente no
- 5. Definitivamente no

Dada la importancia que tiene cada una de las preguntas para los resultados de la investigación, es importante que no deje de contestar ninguna de ellas. La información que se recaba será utilizada con fines estrictamente académicos y recibirá tratamiento confidencial.

Se le agradece su colaboración y tiempo prestado.

Empresa: _____

Ocupación:

Puesto: _____

ÍTEMS	Definitivamente sí	Probablemente sí	No estoy seguro	Probablemente no	Definitivamente no
1.- ¿En el proceso de reclutamiento y selección en el que participó conocía para cuál cargo estaba optando?					
2.- ¿La propuesta de su empleo actual la obtuvo antes de firmar del contrato de trabajo?					
3.- ¿Antes de aceptar el contrato de trabajo tuvo la oportunidad de revisarlo?					
4.- ¿Cuando aceptó el contrato de trabajo éste contenía todas las condiciones bajo las cuales se debía prestar el servicio?					
5.- ¿Se siente comprometido a cumplir lo pactado en el contrato de trabajo para alcanzar los objetivos de su puesto?					
6.- ¿Considera que el proceso de contratación se realiza de manera efectiva?					
7.- ¿Distingue los problemas laborales, administrativos y comunicacionales que se presentan en la empresa usuaria?					
8.- ¿Distingue los problemas laborales, administrativos y comunicacionales que se presentan en la empresa de trabajo temporal?					



9.- ¿Ha tomando alguna vez una decisión frente a un problema en su lugar de trabajo?					
10.- ¿Evalúa las alternativas para solucionar un problema antes de tomar una decisión?					
11.- ¿Estima varias opciones para llegar a una decisión final?					
ÍTEMS	Definitivamente sí	Probablemente sí	No estoy seguro	Probablemente no	Definitivamente no
12.- ¿Cuándo tiene que resolver un problema de trabajo elige la opción mas adecuada?					
13.- ¿Tiene la posibilidad de interactuar con los trabajadores de la empresa de trabajo temporal?					
14.- ¿Participa en las actividades no laborales de la empresa de trabajo temporal?					
15.- ¿Se siente identificado con la empresa de trabajo temporal?					
16.- ¿Tiene la posibilidad de interactuar con los trabajadores de la empresa donde trabaja?					
17.- ¿Participa en las actividades no laborales de la empresa usuaria?					
18.- ¿Se siente identificado con la empresa en la que trabaja?					
19.- ¿Utiliza algún canal de comunicación para expresar una idea o emitir una información?					
20.- ¿Recibe los mensajes o información desde le nivel jerárquico superior?					
21.- ¿Transmite la información a alguna persona del nivel jerárquico superior?					
22.- ¿Comunica la información independientemente del nivel jerárquico del receptor?					
23.- ¿Considera que el trabajo temporal podría ser una fuente para su desarrollo profesional?					
24.- ¿Tiene la convicción de que el trabajo temporal es una especie de trampolín para su carrera profesional dentro de una empresa?					
25.- ¿Considera que el empleo temporal representa un requisito inicial para el ejercicio de una carrera?					
26.- ¿El trabajo temporal es el ideal para el ejercicio de su carrera?					
27.- ¿Piensa que el empleo temporal le proporciona lo suficiente para ejercer su profesión?					
28.- ¿Le gusta trabajar de forma temporal en una o varias empresas ya que le brinda satisfacción?					
29.- ¿A través del trabajo temporal puede cumplir con sus objetivos profesionales de forma paralela?					
30.- ¿El empleo temporal le brinda la oportunidad de llevar a cabo actividades relacionadas con su vida personal?					
31.- ¿Considera que a través del cumplimiento de objetivos en el trabajo temporal obtendrá las recompensas que espera?					
32.- ¿Transmite información a través de memorándums o documentos con la empresa de trabajo temporal?					
33.- ¿Transmite información a través de memorándums o documentos con la empresa usuaria?					
34.- ¿Intercambia información a través del correo electrónico con la empresa de trabajo temporal?					



35.- ¿Intercambia información a través del correo electrónico con la empresa usuaria?					
36.- ¿Utiliza el teléfono como medio para comunicarse con la empresa de trabajo temporal?					
37.- ¿Utiliza el teléfono como medio para comunicarse con la empresa donde trabaja?					
38.- ¿Asiste a las reuniones relacionadas con su trabajo en la empresa de trabajo temporal?					
ÍTEMS	Definitivamente sí	Probablemente sí	No estoy seguro	Probablemente no	Definitivamente no
39.- ¿Asiste a las reuniones relacionadas con su trabajo en la empresa donde trabaja?					
40.- ¿Considera que el proceso de comunicación que ocurre en la empresa de trabajo temporal es eficaz?					
41.- ¿Considera que el proceso de comunicación que ocurre en la empresa de donde trabaja es eficaz?					
42.- ¿Usted percibe que el contacto que tiene con la empresa donde trabaja es suficiente para establecer una relación informal?					
43.- ¿Usted percibe que el contacto que tiene con la empresa de trabajo temporal es suficiente para establecer una relación informal?					
44.- ¿Recibe recompensas de la empresa usuaria?					
45.- ¿Le otorga recompensas la empresa de trabajo temporal?					
46.- ¿Participa como beneficiario del logro de las metas organizacionales de la empresa donde trabaja?					
47.- ¿Participa en las evaluaciones de desempeño llevadas a cabo por la empresa temporal?					
48.- ¿Su nivel de desempeño influye al momento de otorgar recompensas en la empresa donde trabaja?					
49.- ¿Recibe castigos o sanciones de la empresa usuaria?					
50.- ¿La empresa de trabajo temporal le confiere castigos o sanciones?					
51.- ¿Su nivel de desempeño influye al momento de recibir sanciones?					
52.- ¿Considera que el sistema de recompensas y castigos que se lleva a cabo obtiene un resultado eficaz?					