## 1.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

La empresa embotelladora tiene más de diez años utilizando la figura de contratistas, como estrategia administrativa en la gestión de su estructura organizacional, para llevar a cabo algunos servicios empresariales. Los primeros servicios tercerizados que utilizo la empresa los requería para el área de logística, que básicamente se limitaba al transporte de producto terminado desde la planta localizada en San Pedro Sula hacia los centros de distribución a nivel nacional, subcontratando equipo pesado para ello.

En los últimos diez años la forma de organización del recurso humano ha ido sufriendo cambios, provocados por la búsqueda de la eficiencia y eficacia en las operaciones de la empresa, para lo cual se requiere mano de obra calificada, que sea experta en lo que hace. Se basa en el principio de la cadena de valor, en cual la satisfacción del cliente final está sujeta al grado de atención y responsabilidad que la embotelladora tiene para con el intermediario, quien es su cliente inmediato. Por esta razón el más del 30% de sus operaciones son tercerizadas.

La empresa embotelladora requiere de servicios de contratistas para realizar varias operaciones de su proceso, donde la figura se distingue por el tipo de negociación sobre el pago del servicio, un grupo de sus contratistas cobran una tarifa fija mensual independientemente del número de servicios que hayan prestado a la empresa en ese tiempo, están los que cobran por servicio prestado (a destajo), que hacen un proceso de facturación sujetos a órdenes de trabajo.

Comentado [NGR1]: ¿Existe algún lineamiento legal que restrinja esta práctica o que haga que la empresa sea corresponsable de las obligaciones patronales aún cuando sean tercerizados los servicios?

Amparados en la ley del gobierno central del trabajo por hora, la embotelladora actualmente realiza contratación de empleados temporales y por hora, que tienen la característica de ser jóvenes entre dieciocho y veinte años de edad, a los que se les paga por periodos de tiempo estipulados y sujetos a un contrato.

La estructura organizacional en la empresa ha sufrido algunos cambios a partir de la tercerización, afectando los niveles medios e inferiores de la jerarquía, en cuanto a que se liquidaron los empleados, para que sus funciones fueran realizadas por entes externos. Por supuesto la empresa cumplió con las leyes del país y su ética de trabajo, remunerando económicamente todos los derechos adquiridos por estos empleados durante sus años de servicio a la empresa.

El impacto negativo de la tercerización se deja ver en la desvinculación necesaria de aquel recurso humano menos capacitado, y de aquellos que se muestra renuente al cambio o no tenga compromiso para asumir roles polivalente.

La postura de la empresa hacia la mano de obra ha sido reubicarla en tareas en las que es mas a fin a sus capacidades, antes de prescindir de ella. Incluso algunos de los contratistas son ex empleados de la empresa, que se convierte en una ventaja, puesto que estos conocen los procesos y el nivel de exigencia que se pide, facilitando la realización de sus tareas.

Los trabajadores dados de baja, se fueron satisfechos del trato y forma de su relación laboral con la empresa, el sindicato no hizo uso de la presión ya que las condiciones propuestas no iban en perjuicio de la fuerza laboral.

Sin embargo también los cambios han sido positivos en el sentido se han creado nuevas posiciones de trabajo, para las que han Comentado [NGR2]: ¿Cómo determinan a quiénes?

promovido personal o han realizado nuevas contrataciones, que cuenten con competencias específicas para la tarea que desempeñan, factor que deja ver como la tercerización lleva a una especialización y se apoya en las tecnologías del conocimiento.

La utilización de esta forma de organización por la empresa embotelladora ha dado frutos muy satisfactorios en términos económicos, pero lo más interesante es que ha logrado su objetivo de disminuir sus costos operativos y mejorar la atención al cliente, satisfaciendo sus necesidades tanto de calidad como en tiempo de respuesta.

Si bien es cierto todo cambio lleva a una reacción, los empleados de la embotelladora asimilaron muy bien los nuevos paradigmas de la tercerización, los que aun trabajan en ella, asumieron los nuevos roles y se muestran comprometidos a cumplir con eficiencia y eficacia su trabajo, con una tendencia más cooperativa orientada al trabajo en equipo, que permitan a la empresa desarrollar estrategias para más ser competitiva, pero sobre todo que basen su liderazgo en el ingenio, conocimiento y experiencia que lleven a la empresa al éxito operacional.

Los supervisores consideran que la tercerización les permite reclutar la mejor mano de obra, en cuanto a conocimientos y capacidades, de ahí que en estos últimos años sean más fuertes y competitivos, capaces de enfrentarse a un mercado dinámico y agresivo, que se encuentra satisfecho porque sus necesidades son cubiertas en tiempo y forma.

Comentan los entrevistados que una de las fuertes justificantes de la empresa para privatizar algunos servicios es justamente alcanzar niveles de calidad y respuesta tanto al cliente interno como el externo. En este sentido el conocimiento se vuelve fundamental, ya que requieren al mejor en la tarea.

La tercerización provoca que la estructura organizacional sea flexible y cada vez más plana, debido al alto grado de descentralización en la dirección y toma de decisiones. A raíz que la empresa embotelladora decidiera realizar el cambio organizacional e implementarla como forma de trabajo, desde una perspectiva más formal, la fuerza laboral tanto permanente como externa consideran que su labor se realiza apropiadamente y que el nivel de organización, delegación y control de las funciones es efectiva y eficiente, ya que son directas y sin duplicidad de dirección, que son el producto de un arduo trabajo en equipo bajo la dirección de líderes, que en concordancia con los objetivos de la empresa, crean estrategias operativas, que contribuyen a alcanzarlos.

A continuación se muestra el detalle de las respuestas obtenidas durante la entrevista a los informantes seleccionados, y que avalan el análisis antes relatado. Para realizar el análisis de las respuestas se formularon gráficos de pastel para representar las respuestas coincidentes por cada uno de ellos y facilite conocer las opiniones con más recurrencia.

La empresa embotelladora cuenta con una plantilla de trabajadores muy alta, que de acuerdo a los entrevistados se clasifica en tres tipos: 63% empleados permanentes, 7% empleados temporales y 30% contratistas, tipificación que se viene dando en los últimos siete años, en el grafico N°1 se representa el porcentaje de participación del tipo de mano de obra con que cuenta con que cuenta la empresa. En el caso de los contratistas la mayoría son comerciantes individuales, quienes en su mayoría no requieren de empleados adicionales para realizar

Comentado [NGR3]: ¿Por qué en específico se de

el servicio, sino más bien ellos son los ejecutores directamente de la tarea.

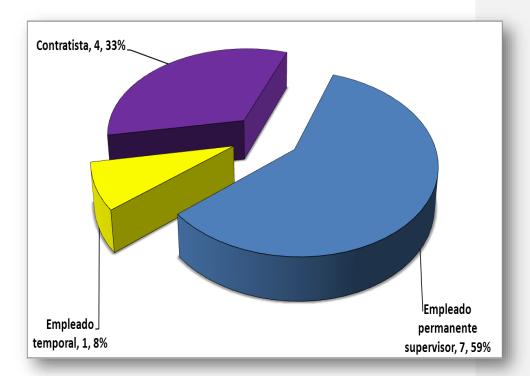


Grafico N° 1 Participación del tipo de mano de obra en empresa embotelladora

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos a partir de entrevistas a supervisores, contratistas, empleados temporales y empleados de los contratistas, de la empresa embotelladora en San Pedro Sula, durante el periodo del 1 al 13 de Junio.

La empresa embotelladora ofrece muy buenas condiciones laborales a su mano de obra, que les permite mejorar la calidad de vida, razón por la cual esta adquiere alta longevidad en sus relaciones laborales con la misma, se considera que es un factor importante para incrementar el compromiso de la mano de obra

Comentado [NGR4]: A qué le llaman buenas condiciones

hacia el trabajo y la empresa. **El grafico N°2** muestra la antigüedad de la fuerza laboral en cualquiera de las cuatro formas antes mencionadas, el 75% tienen más de cinco años de vinculación con la empresa, el 17% entre uno y cinco años y solo el 8% menos de una año.

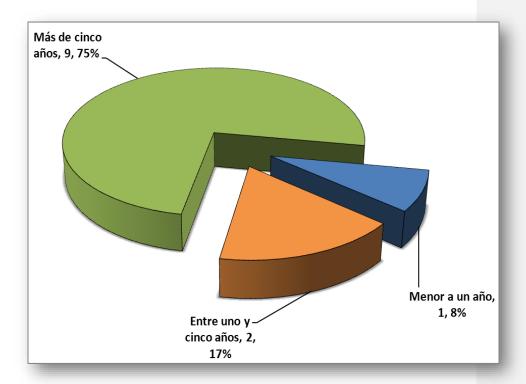


Grafico N° 2 Longevidad de la fuerza laboral en la embotelladora

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos a partir de entrevistas a supervisores, contratistas, empleados temporales y empleados de los contratistas, de la empresa embotelladora en San Pedro Sula, durante el periodo del 1 al 13 de Junio.

Es importante recalcar que los empleados temporales son los de menos longevidad, respecto a los contratistas y empleados fijos permanentes.

Un hallazgo interesante de la investigación es que un buen número de los contratistas que operan para la empresa son ex empleados, que fueron requeridos por la empresa después de liquidarlos, como consecuencia de decidir cambiar la forma de gestión de las tareas de propias a tercerizados, generando un nuevo tipo de relación con ellos, específicamente a nivel técnico, que están posicionados en los últimos niveles de la estructura jerárquica.

Sin embargo también ocurren estos eventos en los niveles altos de la jerarquía, casos en los que el profesional considera que su rol dentro de la empresa, llego al máximo nivel de crecimiento y prefiere desligarse de ella como parte de la estructura y crear su propio negocio ofreciendo un servicio como contratista de la empresa. Estos tienen empleados propios para que ejecuten las tareas. La grafica N°3 deja ver la relación entre las empresas contratistas que cuentan con más de un empleado que representan un 67% de los contratistas y las que solo cuentan uno que representan un 33%.

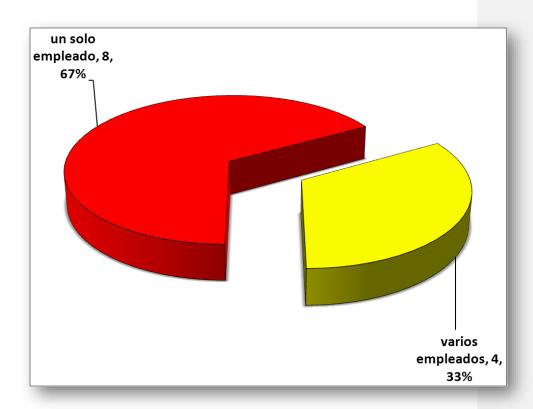


Grafico N $^{\circ}$  3 Relación entre empresas contratistas con un solo empleado y las que tienen varios

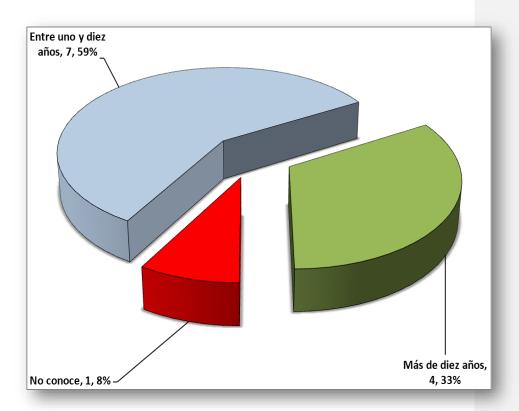


Grafico N° 4 Tiempo de uso de servicios tercerizados por la embotelladora

En **el gráfico N°4** se observa la opinión de los entrevistados sobre desde hace cuánto tiempo la empresa embotelladora hace uso de servicios tercerizados. El 59% considera que entre uno y diez años, el 33% considera que más de diez años y el 8% no conocen. Esta respuesta se vio influenciada por el tipo de relación que mantienen los informantes con la empresa, de manera que los más

nuevos, los empleados temporales y los empleados de contratistas no conocen esta información.

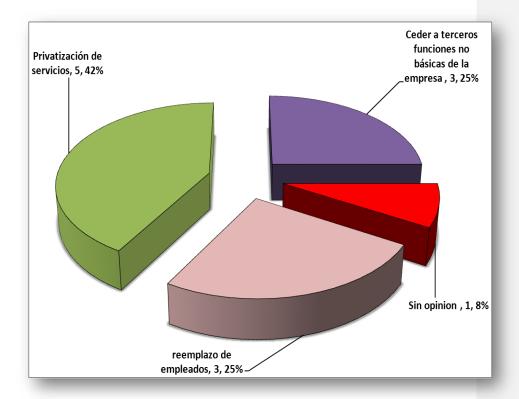


Grafico N $^\circ$ 5 Opinión de la mano de obra sobre que es la tercerización de tareas

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos a partir de entrevistas a supervisores, contratistas, empleados temporales y empleados de los contratistas, de la empresa embotelladora en San Pedro Sula, durante el periodo del 1 al 13 de Junio.

En **el grafico N°5** se deja ver la opinión de la fuerza laboral acerca de cómo conciben la tercerización el 25% de la mano de obra de la empresa comprende la tercerización como el

reemplazo de empleados, el 42% como privatización de servicios, un 25% como ceder a terceros funciones no básicas de la empresa para que sean realizados por estos y un 8% no opinaron. Estos conceptos van en concordancia con la antigüedad y el rol que desempeñan los entrevistados en la empresa.

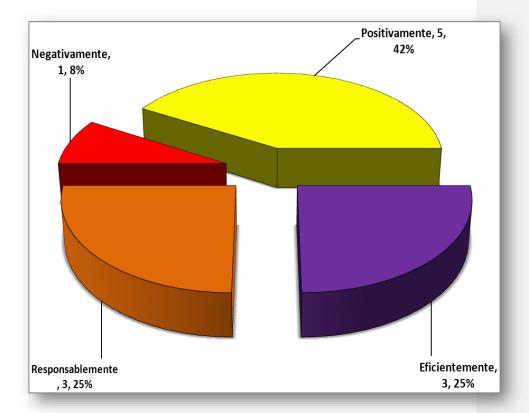


Grafico N $^\circ$  6 Opinión de la fuerza laboral sobre cómo funciona la tercerización en la empresa.

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos a partir de entrevistas a supervisores, contratistas, empleados temporales y empleados de los contratistas, de la empresa embotelladora en San Pedro Sula, durante el periodo del 1 al 13 de Junio.

Las opiniones afirman que la empresa hace una positiva y eficiente administración y control de su estrategia de tercerización, que se puede considerar exitosa gracias a los resultados obtenidos en estos últimos años. **El grafico N°6** contiene la clasificación porcentual de cómo se percibe por la fuerza laboral que funciona la tercerización en la empresa, quienes en un 42% la ven positiva, el 25% eficiente, el 25% responsable y apenas un 8% la creen negativa.

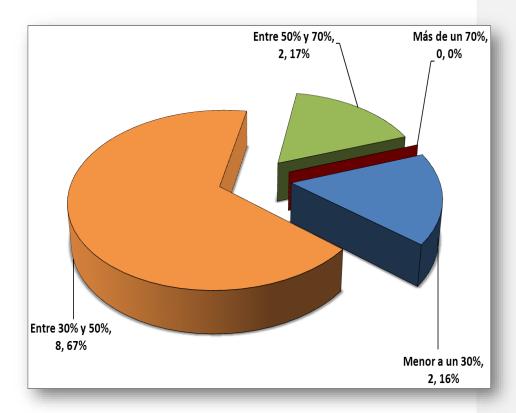


Grafico  $N^\circ$  7 Porcentaje de operaciones tercerizadas en la empresa embotelladora

En **el grafico N°7** se aprecia que tanto conocen los entrevistados el porcentaje de las operaciones que la empresa cede a contratistas, las cuales indican que aproximadamente son entre un 30% y 50% según el 67% de las opiniones recibidas, el 16% considera que la tercerización es menor al 30%, un 17% de los informantes piensan que oscila entre un 50% y 70% y apenas el 0% de ellos cree que es más del 70% de las operaciones que son subcontratadas.

La empresa utiliza un tipo de estructura funcional, dividida por departamentos de especialización, dando lugar que cada uno busque su propia productividad.

Comentado [NGR5]: Esto se acrecentaría si contemplan modelos de prestadores de servicios no?

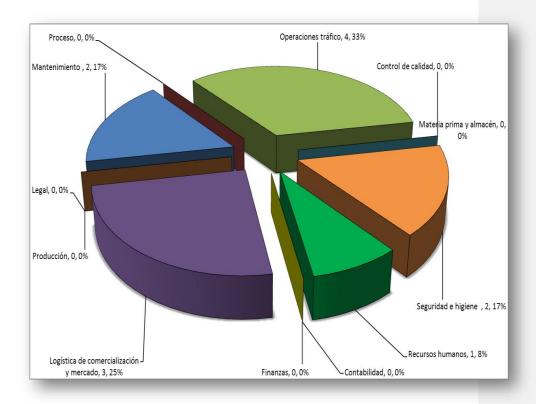


Grafico N $^\circ$  8 Nivel de uso de tercerización de los departamentos de la empresa embotelladora.

El grafico N°8 representa los doce departamentos en que se divide la empresa el nivel de uso de tercerización que hace cada uno de ellos. Donde sobresalen cinco departamentos operaciones, rafico con un 33%, logística, comercialización y mercadeo con un 25%, seguridad e higiene con un 17%, mantenimiento con un 17% y recursos humanos con un 8%.

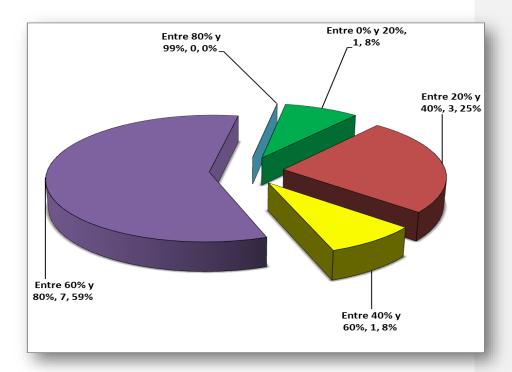


Grafico  $N^\circ$  9 Incremento del nivel de calidad a partir del uso de la tercerización.

La empresa embotelladora vive la tercerización desde el punto de vista de responder al cliente de la mejor manera posible, busca incrementar el nivel de calidad y satisfacción del cliente, los resultados del impacto que ha tenido en la calidad por utilizar la tercerización se muestra en **el grafico N°9** que afirman el 59% de los informante que la calidad ha incrementado entre un 60% y 80%, un 25% de ellos opinan que el incremento es entre 20% y 40%, un 8% considera que es menor al 20%, un 8% piensan que el incremento podría ser entre 20% y 40% y un 0% de los

encuestados ven que los resultados obtenidos en los últimos siete años han incrementado la calidad en más de un 80%.

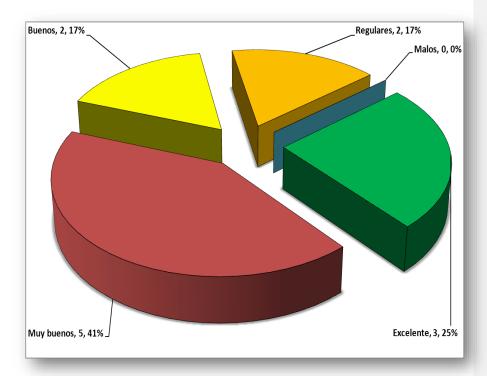


Grafico N $^\circ$  10 Calificación de los entrevistados sobre los resultados obtenidos desde el punto de vista de su función dentro de la empresa

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos a partir de entrevistas a supervisores, contratistas, empleados temporales y empleados de los contratistas, de la empresa embotelladora en San Pedro Sula, durante el periodo del 1 al 13 de Junio.

El grafico N°10 muestra esta calificación de la mano de obra desde el punto de vista de su función dentro de la empresa, para contribuir con los resultados obtenidos. La mano de obra considera en un 41% que su función dentro de la empresa es muy buena y que gracias a eso se ha contribuido a lograr los

incrementos esperados en términos de calidad y satisfacción del cliente, un 25% creen que su función es excelente, al realizar su tarea de forma correcta, un 17% califican su función como buena, sin importar su categoría de empleado, un 17% consideran su función como regular para lograr el incremento de calidad y 0% se ven como malos.

Comentado [NGR6]: Esto es lo preocupante que estamos hablando de percepción

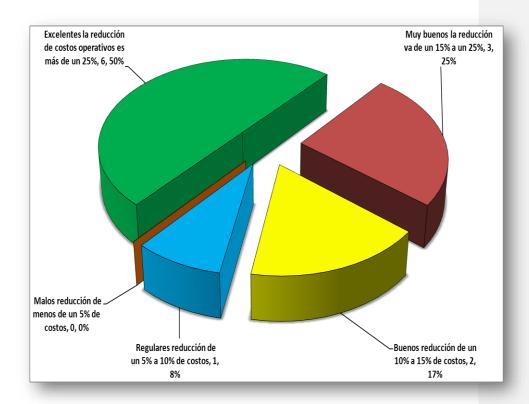


Grafico N $^\circ$  11 Nivel de reducción de costos por utilizar la tercerización de servicios

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos a partir de entrevistas a supervisores, contratistas, empleados temporales y empleados de los contratistas, de la empresa embotelladora en San Pedro Sula, durante el periodo del 1 al 13 de Junio.

Los informantes consideran que los resultados en función a la reducción de costos también se han logrado, en **la gráfica N°11** se muestra que el 50% de ellos opinan que la reducción de costos operativos es más de un 25%, un 25% considera que la reducción va de un 15% a un 25%, otro 17% creen que sea de 10% a 15%, hay un 8% de los entrevistados que piensan sea de un 5% a un 10% y hay un 0% que cree que las reducciones de costos son menores al 5%.

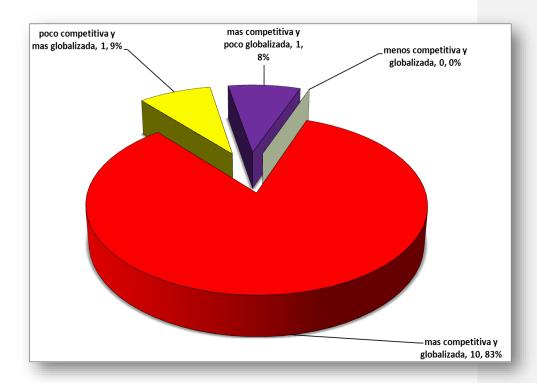


Grafico N $^\circ$  12 Evolución de la empresa en términos de globalización y competitividad desde el punto de vista de los informantes.

En **el grafico** N°12 se refleja como los empleados ven la evolución de la empresa en términos de globalización y competitividad gracias a la tercerización. Se puede notar que el 83% de los informantes perciben que la empresa es más competitiva y globalizada, un 8% creen que es más competitiva y poco globalizada, hay un 9% que califican que la empresa es poco competitiva y más globalizada y 0% de ellos creen que la empresa es menos competitiva y globalizada a partir de utilizar la tercerización como estrategia administrativa.

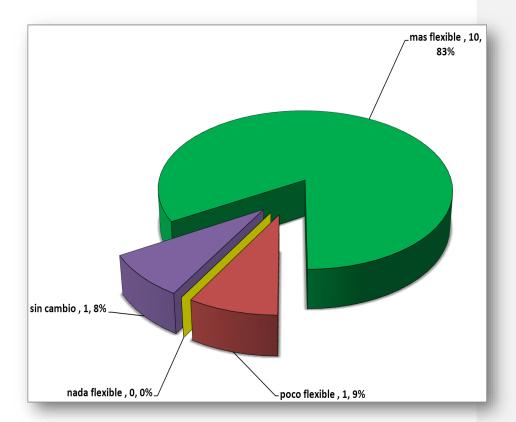


Grafico N $^\circ$  13 Nivel de flexibilización de las operaciones directivas de la empresa embotelladora como producto de la tercerización de servicios.

Como producto de la tercerización de servicios, las operaciones directivas de la empresa embotelladora son más flexibles según es visto por el 83% de los informantes, que se muestra en la gráfica N°13, un 9% creen que es poco flexible, un 8% consideran que no hay cambios y el 0% piensan que es nada flexible, por

consiguiente la embotelladora está haciendo bien la puesta en marcha de las estrategias que origina el cambio organizacional.

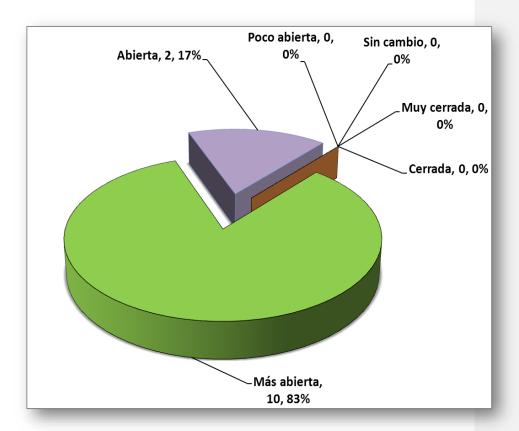


Grafico N° 14 Postura del sindicato en apoyo a la tercerización

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos a partir de entrevistas a supervisores, contratistas, empleados temporales y empleados de los contratistas, de la empresa embotelladora en San Pedro Sula, durante el periodo del 1 al 13 de Junio.

Según se observa en **el grafico N°14** la postura del sindicato es visto por el 83% de los entrevistados como más abierta al cambio y dispuesto a apoyar las gestiones administrativas en beneficio de la empresa y sus empleados, el 17% la considera abierta, un 1% la califica poco abierta y el 0% como cerrada.

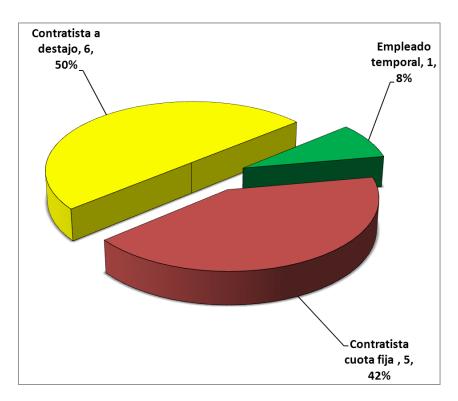


Grafico  $N^{\circ}$  15 Tipos de contratos que firma la empresa con los contratistas.

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos a partir de entrevistas a supervisores, contratistas, empleados temporales y empleados de los contratistas, de la empresa embotelladora en San Pedro Sula, durante el periodo del 1 al 13 de Junio. La empresa maneja varias figuras de contratos de tercerización, que le permiten optimizar el uso de la misma, **el grafico N°15** muestra que el 50% de los entrevistados consideran que la empresa utiliza contratistas que se pagan a destajo, el 42% creen que son contratos de cuota fija y un 8% son empleados temporales o por hora.

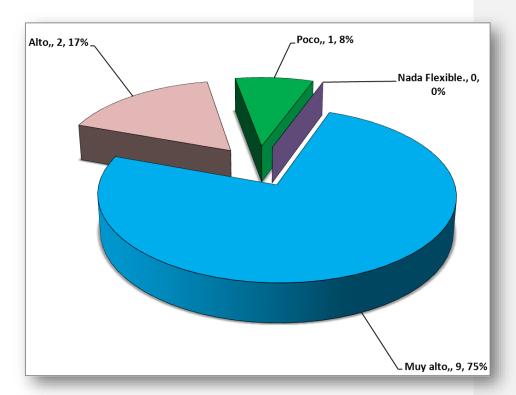


Grafico N $^\circ$  16 Grado en que la flexibilidad de la estructura organizacional facilita las labores dentro de la empresa.

Según **el grafico Nº16** los entrevistados recapacitando en las posturas de la relación obrero-patronal, el 75% de la mano de obra considera que la flexibilidad de la estructura organizacional facilita en un grado muy alto sus labores dentro de la empresa, un 17% lo califica en una grado alto, un 8% en un grado poco y un 0% como nada facilitada.

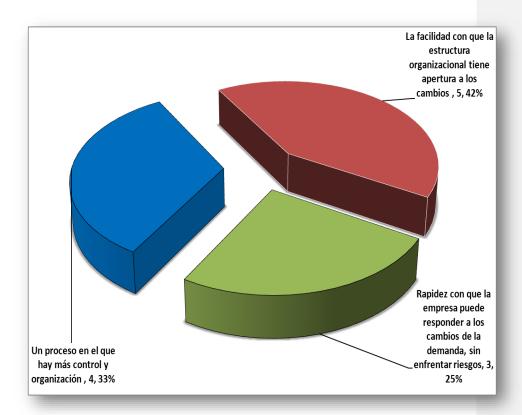


Grafico N $^\circ$  17 Descripción de la flexibilidad de la organización por los entrevistados.

La grafica N°17 muestra como los entrevistados describen la flexibilidad organizacional, en un 42% como "la facilidad con que la estructura organizacional tiene apertura a los cambios", un 33% como "un proceso en el que hay más control y organización", y un

25% como "rapidez con que la empresa puede responder a los cambios de la demanda, sin enfrentar riesgos".

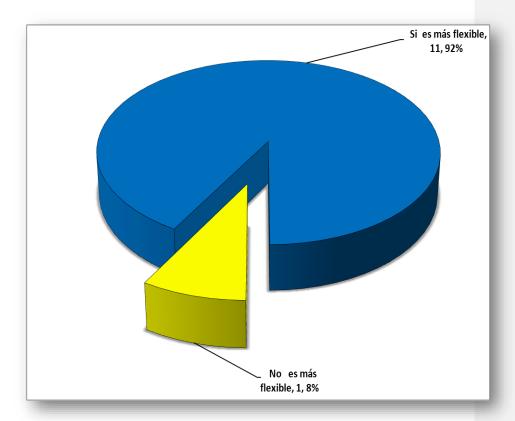


Grafico N $^\circ$  18 Consideración de los entrevistados sobre si la estructura organizacional es más flexible a partir del uso de la tercerización.

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos a partir de entrevistas a supervisores, contratistas, empleados temporales y empleados de los contratistas, de la empresa embotelladora en San Pedro Sula, durante el periodo del 1 al 13 de Junio.

En **el grafico N°18** se representa la consideración de los entrevistados sobre si la estructura organizacional es más flexible a partir del uso de la tercerización, el 92% de los entrevistados

consideran que la estructura organizacional es más flexible a partir del uso de la tercerización y el 8% consideran que no.

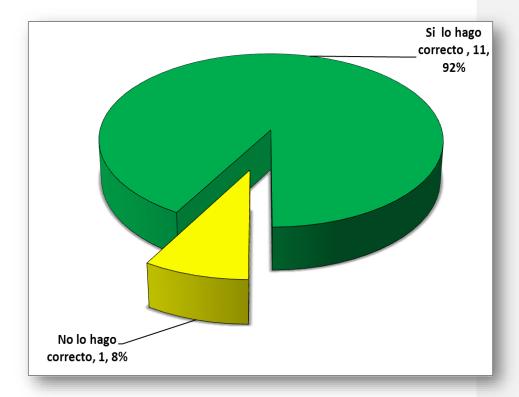


Grafico N $^\circ$  19 Consideración de los entrevistados sobre si su labor dentro de la empresa se está haciendo de la forma correcta o podría ser mejor si usted fuera empleado permanente y directo de la empresa o por el contrario si usted fuera contratista.

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos a partir de entrevistas a supervisores, contratistas, empleados temporales y empleados de los contratistas, de la empresa embotelladora en San Pedro Sula, durante el periodo del 1 al 13 de Junio.

En **el grafico N°19** muestra la opinión de la fuerza laboral, acerca de cómo realiza su trabajo en función al tipo de relación que tiene con la empresa (permanente, temporal o subcontratado), el 92% consideran que hacen su trabajo correcto en la posición que ocupan y el 8% piensan que lo harían mejor en otra posición

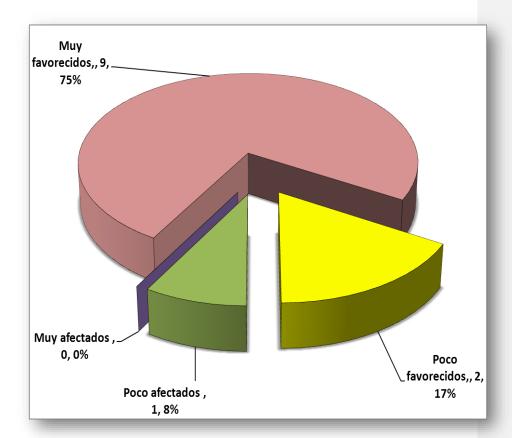


Grafico N $^\circ$  20 Opinión de entrevistados a cerca de hasta qué punto los empleados de la empresa han resultado favorecidos o afectados con el uso de la tercerización por parte de la empresa.

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos a partir de entrevistas a supervisores, contratistas, empleados temporales y empleados de los

contratistas, de la empresa embotelladora en San Pedro Sula, durante el periodo del 1 al 13 de Junio.

Como se representa en **el grafico N°20** los empleados de la empresa embotelladora consideran en un 75% que han sido muy favorecidos con el uso de la tercerización, un 17% se consideran poco favorecidos, hay un 8% que se sienten un poco afectados y 0% muy afectados.

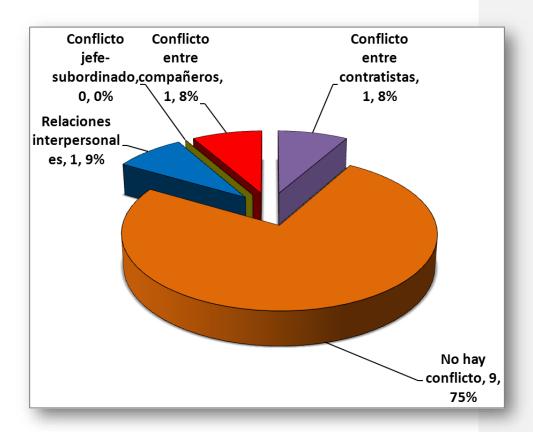


Grafico N $^\circ$  21 — naturaleza de conflictos a partir de la tercerización en la empresa embotelladora.

No se vislumbran grandes conflictos laborales, a partir de la tercerización y flexibilidad laboral sin embargo si se dejan ver discrepancias de ciertas naturalezas, en **el gráfico N°21** se muestra la opinión de los entrevistados al respecto, el 75% dicen que no hay presencia de conflictos, un 8% considera que hay

conflicto entre contratistas, un 9% visualiza conflicto de relaciones interpersonales; un 8% percibe conflictos entre compañeros; y un 0% dice que hay conflicto jefe-subordinado.

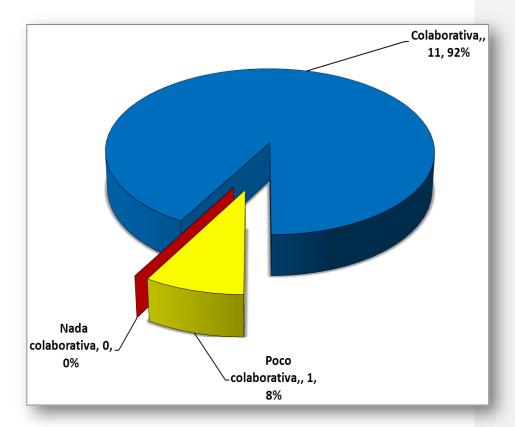


Grafico N $^\circ$  22 Descripción de la reacción que ha provocado en la mano de obra la utilización de contratistas para llevar a cabo tareas de la empresa.

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos a partir de entrevistas a supervisores, contratistas, empleados temporales y empleados de los contratistas, de la empresa embotelladora en San Pedro Sula, durante el periodo del 1 al 13 de Junio.

La mano de obra permanente de la empresa según se muestra en **el grafico N°22** ha tenido una reacción colaborativa dicen el 92% de los informantes respecto a la utilización de los contratistas, el 8% creen que ha sido poco colaborativa y un 0% la califican como nada colaborativa.

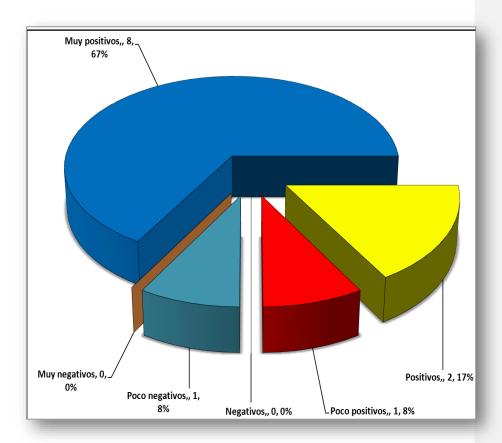


Grafico N $^\circ$  23 Opinión de los entrevistados sobe cuán positivos o negativos son los efectos de la tercerización para la empresa.

De acuerdo con **el grafico N°23** los entrevistados en un 67% califican como muy positivos los efectos de la tercerización para la empresa, un 17% los considera positivos, un 8% como poco positivos, un 8% como poco negativos, un 0% piensan que han sido negativos y un 0% muy negativos, en el gráfico se representan estas opiniones.

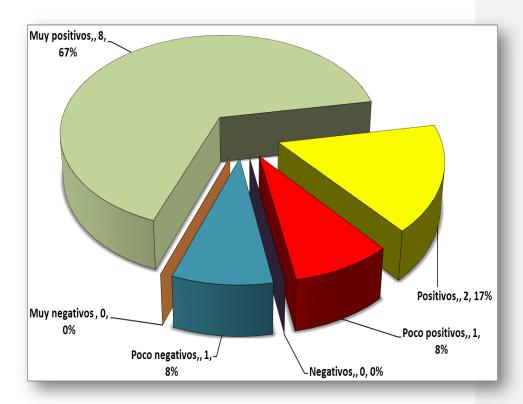
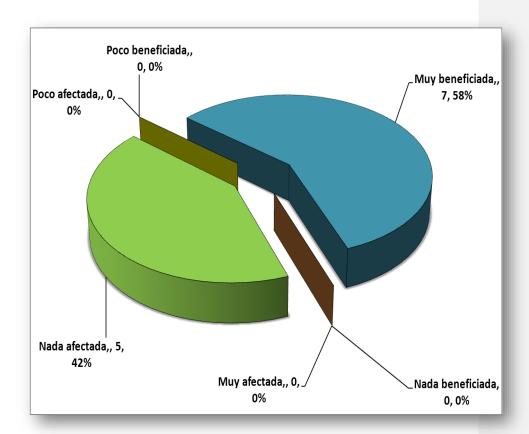


Grafico N $^\circ$  24 Opinión de los entrevistados sobre cuán positivos o negativos son los efectos de la tercerización para la mano de obra.

En **el grafico N°24** se muestran los resultados de lo que opinan los entrevistados respecto a los efectos de la tercerización en la mano de obra el 67% perciben que han sido muy positivos, el 17% los califican como positivos, el 8% los sienten poco negativos, un 8% poco positivos y 0% negativos o muy negativos.



 $\hbox{Grafico $N^\circ$ 25} \qquad \hbox{Opinión sobre qué tan afectado o beneficiado se siente la mano de obra con la forma de gestión organizacional adoptada por la empresa. }$ 

En **el grafico N°25** se detalla la opinión de los entrevistados respecto a cómo se sienten de afectados o beneficiados con la gestión organizacional que la empresa ha adoptado a través de la tercerización, donde se ve que el 58% de ellos se siente muy

beneficiado, el 42% nada afectados un 0% poco afectados, poco beneficiados, nada beneficiados o muy afectados.

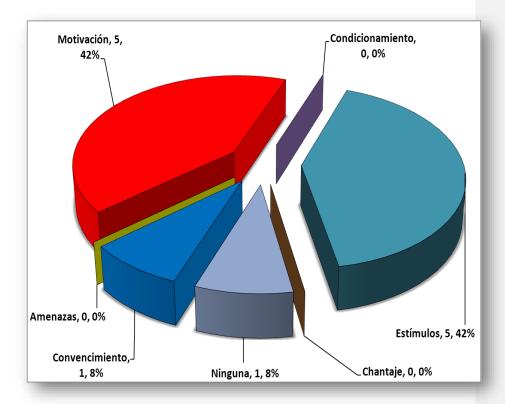


Grafico N° 26 Opinión sobre qué estrategias aplica la empresa para controlar las reacciones de la mano de obra en contra o a favor de la tercerización.

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos a partir de entrevistas a supervisores, contratistas, empleados temporales y empleados de los contratistas, de la empresa embotelladora en San Pedro Sula, durante el periodo del 1 al 13 de Junio.

El grafico N°26 muestra la opinión de los informantes respecto a las estrategias que ha aplicado la empresa para controlar las reacciones de la mano de obra en contra o a favor de la tercerización, el 42% consideran que usado estímulos, el 42% motivación, un 8% convencimiento, un 8% no ve ninguna estrategia y 0% condicionamientos, amenazas o chantaje.

La guía de preguntas aplicada fue la siguiente:

# GUIA PARA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA



Entrevista aplicada a: supervisores (S), dueños de las empresas contratistas (C), Empleado temporal (T) y empleados de empresas contratistas (E).

- 1. ¿Cuál es su relación con la empresa embotelladora?
  - a. Empleado permanente supervisor
  - b. Contratista
  - c. Empleado de empresa contratista.
  - d. Empleado temporal
- 2. ¿Cuál es su antigüedad en la relación laboral que tiene con esta empresa?
  - a. Menor a un año
  - b. Entre uno y cinco años
  - c. Más de cinco años

## TERCERIZACIÓN

## PREGUNTAS PARA S, C, E, T

- 3. ¿Conoce usted desde cuando la empresa utiliza la tercerización (contratistas) de servicios empresariales para sus operaciones?
  - a. No conoce
  - b. Entre uno y diez años
  - c. Más de diez años
- 4. ¿Qué comprende usted que es la tercerización de tareas?
  - a. Reemplazo de empleados
  - b. Privatización de servicios
  - c. Ceder a terceros funciones no básicas de la empresa
  - d. Sin opinión
- 5. ¿Me puede expresar de acuerdo a su experiencia de trabajo en esta empresa como funciona la tercerización en ella?
  - a. Negativamente
  - b. Positivamente
  - c. Eficientemente
  - d. Responsablemente
- 6. ¿Podría decirme que porcentaje de las operaciones de la empresa conoce usted que son realizadas por contratistas?
  - a. Menor a un 30%
  - b. Entre 30% y 50%
  - c. Entre 50% y 70%
  - d. Más de un 70%
- 7. ¿Puede mencionar las áreas de la empresa en las que se utiliza la tercerización de tareas?
  - a. Recursos humanos

- b. Finanzas
- c. Contabilidad
- d. Logística de comercialización y mercado
- e. Legal
- f. Producción
- g. Control de calidad
- h. Proceso
- i. Operaciones tráfico
- j. Materia prima y almacén
- k. Mantenimiento y seguridad e higiene

## MODELO DE GESTIÓN

- 8. ¿Cómo ha impactado en términos de la calidad la relación de la empresa y sus clientes después de la utilización de la tercerización?
  - a. Entre 0% y 20%
  - b. Entre 20% y 40%
  - c. Entre 40% y 60%
  - d. Entre 60% y 80%
  - e. Entre 80% y 99%
- 9. ¿Cómo califica usted los resultados obtenidos desde el punto de vista de su función dentro de la empresa? Justifique
  - a. Excelente
  - b. Muy buenos
  - c. Buenos
  - d. Regulares
  - e. Malos

PREGUNTAS PARA S, C

- 10. ¿Cuáles son los resultados que la empresa ha tenido en función de costos y ahorros con la implementación de los servicios de contratistas? Justifique
  - a. Excelente reducción de más del 25% de costos
  - b. Muy buenos reducción de un 15% a 25% de costos
  - c. Buenos reducción de un 10% a 15% de costos
  - d. Regulares reducción de un 5% a 10% de costos
  - e. Malos reducción de menos de un 5% de costos
- 11. ¿Podría calificar usted si la empresa se ha vuelto más competitiva y globalizada gracias a la implementación de la tercerización de tareas?
  - a. Más competitiva y globalizada
  - b. Poco competitiva y más globalizada
  - c. Más competitiva y poco globalizada
  - d. Menos competitiva y globalizada

### PREGUNTAS PARA S

- 12. ¿De qué forma ha cambiado la estructura organizacional de la empresa, a partir del uso de la tercerización de los servicios? Justifique
  - a. Más flexible
  - b. Poco flexible
  - c. Nada flexible
  - d. Sin cambio
- 13. En el entendido que la empresa cuenta con un sindicato, me puede comentar ¿Cuáles han sido las posturas de este hacia el apoyo de la tercerización de tareas de la empresa?
  - a. Más abierta

- b. Abierta
- c. Poco abierta
- d. Cerrada
- e. Muy cerrada
- f. Sin cambio

## FLEXIBILIDAD ORGANIZACIONAL

#### PREGUNTAS PARA S, C

- 14. ¿Puede describir los tipos de contratos que firma la empresa con los contratistas?
  - a. Empleado temporal
  - b. Contratista cuota fija
  - c. Contratista a destajo
- 15. ¿En qué grado la flexibilidad de la estructura organizacional facilita las labores dentro de la empresa?
  - a. Muy alto
  - b. Alto
  - c. Poco
  - d. Nada

### PREGUNTAS PARA S

- 16. ¿Cómo describiría la flexibilidad de la organización actualmente?
  - a. "La facilidad con que la estructura organizacional tiene apertura a los cambios"
  - b. "Un proceso en el que hay más control y organización", y un
  - c. "Rapidez con que la empresa puede responder a los cambios de la demanda, sin enfrentar riesgos".

- 17. ¿Considera que la estructura organizacional es más flexible a partir del uso de la tercerización?
  - a. Si
  - b. No

## **CAMBIO ORGANIZACIONAL**

#### PREGUNTAS PARA S, C, E

- 18. ¿Considera que su labor dentro de la empresa se está haciendo de la forma correcta o podría ser mejor si usted fuera empleado permanente y directo de la empresa o por el contrario si usted fuera contratista?
  - a. Si
  - b. No
- 19. ¿Hasta qué punto los empleados de la empresa han resultado favorecidos o afectados con el uso de la tercerización por parte de la empresa?
  - a. Muy favorecidos
  - b. Poco favorecidos
  - c. Poco afectados
  - d. Muy afectados
- 20. ¿Qué naturaleza de problemas han surgido en la empresa gracias al uso de la contratación de terceros? Justifique
  - a. Relaciones interpersonales
  - b. Conflicto jefe-subordinado
  - c. Conflicto entre compañeros
  - d. Conflicto entre contratistas
  - e. Ningún conflicto

## PREGUNTAS PARA S, C

- 21. ¿Cómo podría describir la reacción que ha provocado en la mano de obra la utilización de contratistas para llevar a cabo tareas de la empresa?
  - a. Colaborativa
  - b. Poco colaborativa
  - c. Nada colaborativa
- 22. ¿Cuán positivos o negativos son los efectos de la tercerización para la empresa?
  - a. Muy positivos
  - b. Positivos
  - c. Poco positivos
  - d. Negativos
  - e. Poco negativos
  - f. Muy negativos

## PREGUNTAS PARA S

- 23. ¿Cuán positivos o negativos son los efectos de la tercerización para la mano de obra?
  - a. Muy positivos
  - b. Positivos
  - c. Poco positivos
  - d. Negativos
  - e. Poco negativos
  - f. Muy negativos

- 24. ¿Qué tan afectado o beneficiado se siente usted con esta forma de gestión organizacional adoptada por la empresa?
  - a. Muy afectada
  - b. Poco afectada
  - c. Nada afectada
  - d. Muy beneficiada
  - e. Poco beneficiada
  - f. Nada beneficiada
- 25. ¿Qué estrategias aplica la empresa para controlar las reacciones de la mano de obra en contra o a favor de la tercerización? Justifique
  - a. Convencimiento
  - b. Motivación
  - c. Estímulos
  - d. Condicionamiento
  - e. Amenazas
  - f. Chantaje

Entrevista elaborada y realizada por: Gloria Carolina Ardón Montero

## **CAPITULO V**

## **REFLEXIONES FINALES**

Profundizar en el análisis de la tercerización del trabajo, para conocer el tipo de influencia que tiene esta, en la flexibilidad laboral y organizacional, nos permite dar una mirada a las formas de organización y modelos de gestión que utilizan aquellas empresas que hacen uso de la tercerización de tareas como estrategia administrativa y de negocios.

En el desarrollo de la investigación se detecta que la tercerización si tiene una influencia muy positiva en las organizaciones que la utilizan como herramienta de gestión administrativa, ya que permite flexibilizar la contratación laboral, desde el punto de vista que requiere al personal específico para la tarea, con las características esénciales, que puede ser reducido o aumentado según sean las necesidades del mercado.

Tradicionalmente se ha entendido que la tercerización conlleva a la reducción del pasivo laboral a raíz de los despidos masivos que esta provoca, sin embargo esta investigación nos deja ver que no es necesario reducir la plantilla laboral para obtener el beneficio de reducir el gasto por pago de salarios, sino que radica en hacer un adecuado diseño de la estructura organizacional.

Cuando la estructura organizacional deja de ser tan rígida y vertical convirtiéndose en estructuras planas y flexibles, los movimientos de personal van orientados al activo del conocimiento, es decir se busca adquirir personas con conocimientos y capacidades específicas, que requieran de menos supervisión, capaces de trabajar en equipo y que se les pueda delegar responsabilidad.

5.1. CONCLUSIONES

Conclusión N°1

Comentado [NGR7]: ¿Cómo logras esto?

La tercerización como herramienta de gestión administrativa, tiene un impacto positivo en la administración de los recursos, especialmente al referirse a la mano de obra y dinero. Se puede ver en los resultados del grafico N°23 donde se indica que el 67% de los entrevistados califican como muy positivos los efectos de la tercerización para la empresa, así mismo la tercerización del trabajo justifica el cambio organizacional, se puede ver el grafico N°19 que refleja la opinión del 92% de los entrevistados quien consideran que hacen su trabajo correcto en la posición que ocupan y adjudican que el éxito de su implementación depende del líder del área o departamento.

#### Conclusión N°2

Las teorías de la administración avalan el cambio organizacional y los modelos de gestión como la tercerización y flexibilidad organizacional, puesto que las consideran como estrategias para alcanzar la productividad, ya que son un camino seguro para optimizar los recursos organizacionales, al reducir gastos administrativos y costos de producción, ver el anexo N°1 que refleja como los gastos administrativos de la empresa han ido disminuyendo a lo largo de los años, realizando la comparación a partir del año 2011 al 2015 volviendo más eficientes y eficaces la realización de las tareas.

#### Conclusión N°3

A partir de la tercerización del trabajo se ve la reducción de compras por adquisición de activos ver el anexo N°2 y con eso el mantenimiento de los mismos, ver el anexo N°3 y el anexo N°4 la flexibilidad organizacional da lugar a que se enfoque la mano de obra en sus tareas y reubicarla de acuerdo a sus competencias específicas, que tiene como resultado una mejor utilización y por ende incremento en la productividad.

#### Conclusión N°4

Es muy importe que todos los miembros de las organizaciones conozcan que es tercerización y flexibilidad organizacional, de manera que puedan asumir los retos que involucra el uso de estas estrategias administrativas, y a la vez sea fácil adaptarse al cambio, que sufre toda la organización por los cambios en sus estructuras organizacionales y modelos de gestión. Se puede ver en el grafico N°5 que el 42% de los entrevistados consideran que la tercerización es la privatización de las tareas y el grafico N° 17 deja ver que el 42% de los entrevistados consideran que la flexibilidad laboral es la facilidad con que la estructura organizacional tiene apertura a los cambios

### Conclusión N°5

Efectivamente la tercerización es un elemento lo suficientemente flexible y ágil en las estructuras organizacionales, para que estas puedan responder a los cambios de un mundo globalizado altamente competitivo, queda demostrado en la satisfacción de los clientes finales en términos de calidad y servicio ver el anexo N°5 que muestra como los clientes de la empresa han reducido el

número de quejas en los últimos 5 años, y que de acuerdo con **el grafico N°9** el 59% de los informante afirman que la calidad ha incrementado entre un 60% y 80% en la empresa en los últimos siete años, a partir de los cambios que ha provocado la tercerización de servicios.

#### Conclusión N°6

El estudio nos permite reconocer que la tercerización del trabajo, no siempre proviene como una imposición de las empresas, como si fuera una camisa de fuerza para los empleados, sino que también surge como una necesidad del empleado mismo, para tener la oportunidad de desarrollarse e independizarse, para crear su propio negocio donde él es dueño del conocimiento, experiencia y sobre todo de la disposición de su tiempo, teniendo la oportunidad de crecer económicamente por la diversidad de oportunidades para ofertar su conocimiento. La grafica N°3 deja ver la relación entre las empresas contratistas que cuentan con más de un empleado que representan un 67% y en su mayoría son ex empleados, que fueron requeridos por la empresa después de liquidarlos.

### Conclusión N°7

En base a lo dicho anteriormente ver **el grafico N°6** que contiene la clasificación porcentual de cómo se percibe por la fuerza laboral que funciona la tercerización en la empresa, quienes en un 42% la ven positiva y el respaldo teórico analizado se acepta la hipótesis H1: La tercerización como herramienta de gestión

administrativa, influirá positivamente en la flexibilización laboral y justificara el cambio organizacional. Y por consiguiente se rechaza la hipótesis H0: La tercerización como herramienta de gestión administrativa, influirá negativamente en la flexibilización laboral y no justificara el cambio organizacional. Ya que se puede ver la gráfica N°13, que un 9% de los entrevistados creen que es poco flexible, un 8% consideran que no hay cambios y el 0% piensan que es nada flexible, por consiguiente la embotelladora está haciendo bien la puesta en marcha de las estrategias que origina el cambio organizacional.

#### Conclusión N°8

implementación de tercerización flexibilidad La organizacional, da lugar a que exista más descentralización en las empresas, otorgando a cada departamento la posibilidad de establecer sus propias normas, basadas siempre en los objetivos generales de la empresa. Es decir fija sus metas y objetivos sin desligarse de lo que la organización como sistema quiere alcanzar. La mano de obra permanente de la empresa según se muestra en el grafico N°22 ha tenido una reacción colaborativa dicen el 92% de los informantes respecto a trabajar en unidad con los contratistas, la flexibilidad organizacional también permite que el trabajo en equipo se lleve a niveles de multifuncionalidad, desde el momento que están integrados por personas con características diferentes y logra unirlos en un fin común, siendo capaces de constituir equipos polifacéticos, que terminan un proyecto y comienzan uno nuevo.

### Conclusión N°9

Las estrategias de tercerización y flexibilidad organizacional, son muy bien utilizadas por los administradores de la empresa ya que emplean un tipo de liderazgo democrático, participativo, dando la oportunidad que los miembros del equipo opinen, tomen decisiones, lo que da un sentido de pertenencia y compromiso. En el gráfico N°21 se muestra la opinión de los entrevistados al respecto, que no existen conflicto jefe-subordinado, ya que el 0% adjudican este como origen de la naturaleza de conflictos a partir de la tercerización en la empresa embotelladora. .Los contratistas y sus empleados, deben percibir este ambiente de compromiso aunque y es básico que conozcan que es la tercerización y como se utiliza administrativamente ya que ellos asumen una gran responsabilidad con los productos de la empresa, que va más allá de cumplir con el servicio, sino también con el hecho de responder económicamente por el bienestar de ellos desde que toman el control de ellos hasta que los dejan con el usuario final.

#### Conclusión N°10

Las actividades en las empresas que hacen uso de la tercerización son eficientes y flexibles, es capaz de contar con la mejor mano de obra y se convierte en empresas competitivas y efectivas. En **el grafico N°12** se refleja como los empleados ven la evolución de la empresa en términos de globalización y competitividad gracias a la tercerización. Se puede notar que el 83% de los informantes perciben que la empresa es más competitiva y globalizada, las empresas que seleccionan adecuadamente los servicios que pueden ser delegados a terceros, son capaces de agilizar sus operaciones y mejorar su capacidad de dar respuesta a sus necesidades.

### 5.2. RECOMENDACIONES

### Recomendación N°1

El estudio de investigación se limitó a estudiar y analizar el impacto de la tercerización en una empresa embotelladora, y siendo esta una tendencia de las estrategias administrativas más utilizadas en la actualidad, es recomendable que se estudien estos impactos en otros rubros empresariales.

Comentado [NGR8]: El Estudio mencionaba un modelo teórico para la tercerización

### Recomendación N°2

El periodo de tiempo dedicado a la observación y vagabundeo dentro de las instalaciones de la empresa, se realizó en un tiempo reducido, los resultados pudieron ser más precisos y convincentes de haber tomado un lapso de tiempo más largo para observar las conductas de las personas de una forma más natural, debido a la costumbre y familiaridad que genera la permanencia del observador en el medio real.

 ${f Comentado}$  [NGR9]: ¿Por qué no se realizó de esa manera?

### 5.3. TRABAJOS A FUTURO

Un hallazgo encontrado durante la investigación es que en algunos departamentos de la empresa se exige a los contratistas y sus empleados exclusividad en los servicios, es decir que estos no realicen tareas para otras empresas y mucho menos para la competencia.

Una estrategia utilizada frecuentemente es el uso de uniformes que los identifique como parte del equipo de trabajo de la empresa (la empresa que contrata). Se convierte en una ventaja el que estos mantengan alto grado de pertenencia para con la empresa que requiere sus servicios, máximo cuando son servicios exclusivos.

Sin embargo no se profundizo en el impacto que puede implicar para la empresa el hecho que personal que pertenece a una tercera empresa porte sus uniformes y garantice que sus acciones fuera de las horas laborables sean de acuerdo al código de ética y conducta que esta solicita a sus empleados permanentes.

Considero que es un tema de investigación que vale la pena desarrollar en el futuro, dado que en otras empresas prefieren identificar entre sus empleados y los tercerizados, como medida de control.

### • Planteamiento del problema

Los empleados subcontratados deben usar el uniforme de la empresa que representan o el de la empresa que requiere sus servicios tercerizados.

Comentado [NGR10]: Insisto en preguntar el marco legal de estas condiciones

A continuación en el **diagrama N° 1** se muestra un esquema de planeación para desarrollar este tema de investigación:

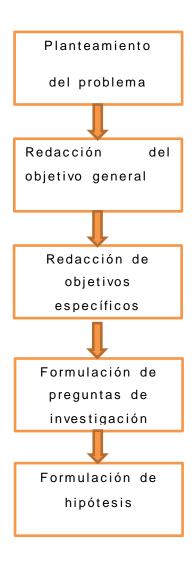


Diagrama  $N^{\circ}$  2 Esquema de planeación para desarrollar este tema de investigación

Fuente: Elaboración propia

Como parte del planteamiento de este problema de investigación, se podrían encontrar los siguientes supuestos que se desglosan en el diagrama N° 12 que refleja la decisión de la empresa de uniformar a sus empleados tercerizados para generar compromiso y pertenencia, o en su efecto no hacerlo y mantenerlos al margen. En cualquiera de estas situaciones se pueden encontrar

beneficios o perjuicios, los que deberán ser Compleados subcontratados deben usar el uniforme de la empresa que representan o el de la empresa que requiere sus servicios tercerizados.

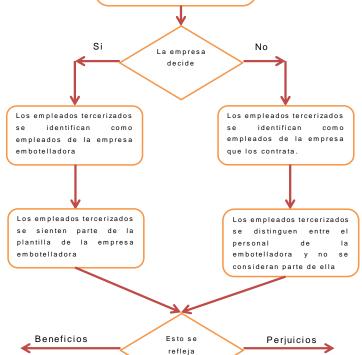


Diagrama N° 3 Supuestos que se desglosan del planteamiento de Fuente: Elaboración propia

## 5.4. INDICADORES POTENCIALESDE DESEMPENO

Se pueden definir una serie de indicadores para medir cuan productiva es la utilización de la tercerización como estrategia administrativa en las empresas, entre los que se pueden mencionar:

- 1. Reducción de gastos administrativos ver Anexo N° 1
- 2. Reducción de adquisición de activos ver Anexo N° 2
- 3. Reducción de gastos de mantenimiento ver Anexo N° 3
- 4. Reducción de compra de repuestos ver Anexo N° 4
- 5. Reducción de quejas de los clientes ver Anexo N° 5

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Ortiz Ramirez, E. (2012). Globalizacion, una perspectiva desde el comercio y el desarrollo. *Colombia Internacional*, 54-72.
- Vite Perez, M. A. (2007). La ideologia neoliberal y la globalizacion economica. *El Cotidiano*, 84-91.
- Albanese, D. E., Briozzo, A. E., Argañaraz, Á. A., & Vigier, H. P. (2013). Determinantes de la tercerización del servicio de información contable en las pymes: el caso de la argentina. UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE., 201-229.
- Albanese, D., Briozzo, A., Argañaraz, À., & Vigier, H. (2011).

  Determinantes de la Tercerizacion del Servicio de
  Informacion Contable en la Pymes. RAM, REV. ADM.

  MACKENZIE, 14(5), 201-229.
- Alburquerque, A. d. (Septiembre de 2013). Una breve introduccion a los estudios organizacionales y al desarrollo de una perspectiva organizacional para el estudio de las organizaciones. Cuernavaca, Morelos, Mexico: UAEM.
- Alvarez, J., & Jurguenson, G. (2009). ¿Como hacer una investigacion cualitativa? fundamentos y metodologia. Mexico: Paidos.
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigacion* (Vol. 6). Caracas, Venezuela: Episteme.
- Asociacion Hondureña de Maquiladores. (2013). Nuevas Inversiones . Zipodemos, 2-3.

- Atkinson, J., & Meager, N. (1986). Changing Working Patterns: How Companies Achieve Flexibility to. *National Economic Development Oficce (NEDO)*,.
- Barba Alvarez, A. (enero junio de 2000). Cambio organizaconal y cambio en los paradigmas de la administracion. Departamento de economia UAM, 11-34.
- Birkinshaw, J., & Goddard, J. (2009). What is your management model? *MIT sloan management*, 50(2), 81-94.
- Citlali, A., & Garnica, A. (2012). La Flexibilidad como factor criticoen la etapa de vida de previa al declive de una organizacion . XII Coloquio Doctoral CLADEA. Surco, Lima, Peru.
- Congreso Nacional de la Republica de Honduras . (18 de Julio de 2012). Decreto No90 2012. Tegucigalpa, Honduras: Diario Oficial La Gaceta .
- Coriat, B. (1999). El Taller y El Cronometro, Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa,.
- Crespo, J. M. (2005). Administracion y Organizaciones su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo. Semestre Economico, 68-97.
- Cuenù Cabeza, J. E. (2011). Perspectiva Sociofenomenologica de la estructura Organizacional Burocratica. *Cuadernos de Administracion*, 169 195.
- De la Garza, T. E. (2004). Los Estudios Organizacionales, entre Racionalismo e institucionalismo. Mexico: APROS,UAM.
- Direccion de Investigacion Cientifica UNAH. (2012). Catalogo de Investigadores. Catalogo de Investigadores.

- Fernández Rondoni, E., & Piñeiro , D. (2013). Tercerización laboral en el Uruguay: estudio comparado de contratistas de trabajo y de maquinaria en el medio rural. *Agrociencia Uruguay*, 141-149.
- Fonseca, M. A. (2011). La investigación de las ciencias economicas, administrativas y contables en la educación superior de Honduras. *IIES UNAH*, 167 192.
- Galera, L. (2007). La flexibilidad laboral de los proveedores directos en Cataluña de los fabricantes de automoiles. Investigaciones Europeas de Direccion y Economia de la Empresa, 13(1), 149-166.
- Gandara, J., Mathison, L., Primera, C., & Garcia, L. (2007).
  Efectos de las TICS en las nuevas estructuras organizativas de la gerencia vertical a la empresa horizontal. Negotium, 4-29.
- Gutierrez Broncano, S., Rubio Andres, M., & Montoya Monsalve, J. N. (2011). La organizacion flexible y su influencia en la implantacion de practicas de alto rendimiento: un estudio empirico. Cuadernos de Estudios Empresariales, 67-95.
- Hall, R. (1983). los resultados de las organizaciones, estructura y procesos,. prentice hall.
- Hernández, J. L. (Abril de 2013). EMPRESAS FAMILIARES FLEXIBLES El Caso de Industrias MARK y su Interrelación con PEMEXExploración y Producción. TESIS. Iztapalapa, Mexico: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Hinkelammert, F. (2001). El Nihilismo al desnudo, los tiempos de la globalizacion. Santiag, Chile: LOM.

- Ibarra Colado , E. (2012). ¿Estudios organizacionales en America Latina? Transitando del centro hacia las orillas. En E. Ibarra Colado , *Estudios Organizacionales* (págs. 126-158). Mexico
- Idarraga, D. A. (Abril Junio de 2012). Estructura organizacional y sus parametros de diseño Estudios Gerenciales. Vol 28( Num 123), 43-63.
- Kumar Dutta, S. (July-September de 2011). superior management model "renewal"perspective. SMCS journal of Indian management.
- Lopez, M. E., Arias Montoya, L., & Rave Arias, S. N. (2006). Las Organizaciones y la evolucion administrativa. *Scientia et Technica*, 146-152.
- Meneses Hernández, J. L. (Abril de 2013). Tesis de Doctorado en Estudios Organizacionales. *EMPRESAS FAMILIARES FLEXIBLES El Caso de Industrias MARK y su Interrelación con PEMEX*. Tabasco, Mexico: Universidad Autonoma Metrropolitana.
- Minsai Pèrez, D., & Perez Rodriguez, Y. (2007). Organizacion funcional matriiall... En busca de de una estructura adecuada para la organizacion. *Acimed*, 1-14.
- Murillo Vargas, G. (2009). Conocimiento e innovacion en los procesos de transformacion organizacional:. *Estudios Gerenciales*, 25(112), 71-100.
- Pacheco, E., De la Garza, E., & Reygadas, L. (2011). Trabajos atipicos y precarizacion del empleo. *El Colegio de Mexico*, 21-45.

- Perez, D. M., & Perez Rodriguez, Y. (2007). Organizacion funcional, matricial ... en busca de una estructura adecuada para la organizacion. *Acimed*, 1-14.
- Quesada Chaves, F., & Pla Barber, J. (2013). Una empresa born global de consultoria en Costa Rica: Estructura organizativa, lateral y centralizada. *TEC Empresarial*, 33-46.
- Tamayo Arias, J., Higuita, J., & Castrillón, Ó. (2010).
  Funcionalidades del comercio colaborativo en las empresas logísticas y su decisión de tercerización. Universidad Nacional de Colombia,, 81-105.
- Tenorio Ronda, J., Sànchez Quiròs, I., & Pèrez Rodrìguez, M. (2013). Compromiso y flexibilidad de organizaciones innovadoras. *Innovar*, 24, 7-32.
- Toledo, E. d. (2013). Trabajo no clasico y flexibilidad. *Cuaderno CRH*, 26(68), 315-330.
- Tovar, L. A. (2002). Nuevas formas de organizacion . ICESI.
- Useche, M., & Queipo, B. (2005). Las organizaciones Postmodernas del Siglo XXI. *Mañongo*, 207-216.
- Zapata, M. G. (2014). Tercerización laboral: Práctica prohibida en la Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras.

  Observatorio Laboral Revista Venezolana,, 73-93.

## **GLOSARIO**

AHM: Asociación Hondureña de Maquiladores

BPO`S: Centros de Tercerización de Servicios Empresariales

BPM: Gestión de los Procesos de Negocios

CEPAL: Comisión Económica Para América Latina y El Caribe

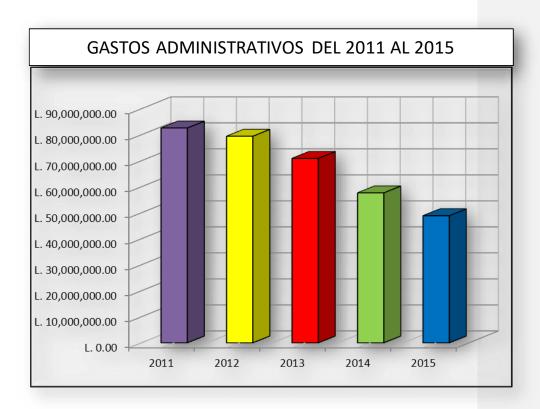
OIT: Organización Internacional del Trabajo

PyMEs: Pequeña y mediana empresa

UNAH: Universidad Nacional Autónoma de Honduras

## **ANEXOS**

#### Anexo N° 1

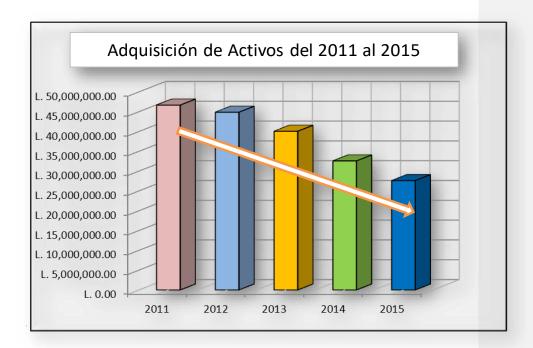


Anexo N° 1 Gastos administrativos del 2011 al 2015

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos a partir de entrevistas a supervisores, contratistas, empleados temporales y empleados de los contratistas, de la empresa embotelladora en San Pedro Sula, durante el periodo del 1 al 13 de Junio.

Nota: Por motivo de confidencialidad el grafico no contiene datos reales solo es un símil de la realidad del comportamiento de los gastos administrativos durante el periodo del 2011 al 2015 de la empresa embotelladora

## Anexo N° 2



Anexo N° 2 Adquisición de activos del 2011 al 2015

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos a partir de entrevistas a supervisores, contratistas, empleados temporales y empleados de los contratistas, de la empresa embotelladora en San Pedro Sula, durante el periodo del 1 al 13 de Junio.

Nota: Por motivo de confidencialidad el grafico no contiene datos reales solo es un símil de la realidad del comportamiento de la adquisición de activos durante el periodo del 2011 al 2015 de la empresa embotelladora

Anexo N°3

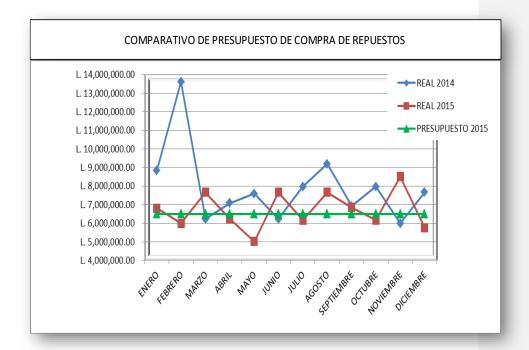


Anexo N° 3 Gastos por mantenimiento durante el periodo del 2014 y 2015

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos a partir de entrevistas a supervisores, contratistas, empleados temporales y empleados de los contratistas, de la empresa embotelladora en San Pedro Sula, durante el periodo del 1 al 13 de Junio.

Nota: Por motivo de confidencialidad el grafico no contiene datos reales solo es un símil de la realidad del comportamiento de los gastos por mantenimiento durante el periodo de 2014 y 2015 de la empresa embotelladora

#### Anexo N°4

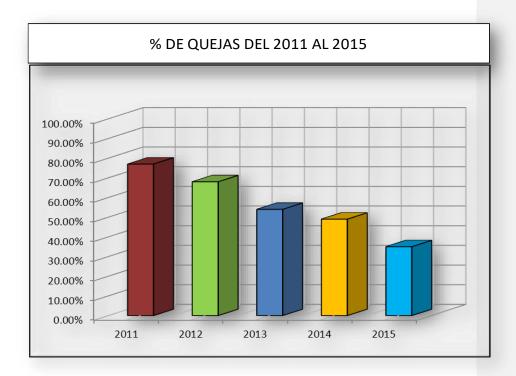


Anexo N $^{\circ}$ 4 Comparativo del presupuesto de compra de repuestos durante el periodo del 2014 y 2015.

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos a partir de entrevistas a supervisores, contratistas, empleados temporales y empleados de los contratistas, de la empresa embotelladora en San Pedro Sula, durante el periodo del 1 al 13 de Junio.

Nota: Por motivo de confidencialidad el grafico no contiene datos reales solo es un símil de la realidad del comportamiento del comparativo del presupuesto de compra de repuestos que tuvo la empresa embotelladora durante el periodo del 2014 y 2015.

## Anexo N° 5



Anexo N° 5 Porcentaje de quejas durante el periodo del 2011 y 2015

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos a partir de entrevistas a supervisores, contratistas, empleados temporales y empleados de los contratistas, de la empresa embotelladora en San Pedro Sula, durante el periodo del 1 al 13 de Junio.

Nota: Por motivo de confidencialidad el grafico no contiene datos reales solo es un símil de la realidad del comportamiento del porcentaje de quejas que tuvo la empresa embotelladora durante el periodo del 2011 y 2015.