

**NOMBRES DE LOS MIEMBROS DE LA
JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

LIC. MIGUEL ANGEL LIRA TRUJILLO	DECANO
LIC. EDUARDO ANTONIO VELASQUEZ CARRERA	SECRETARIO
LIC. ROLANDO DE JESUS OLIVA ALONZO	VOCAL 1°.
LIC. ANDRES CASTILLO NOWELL	VOCAL 2°.
LIC. GUSTAVO ADOLFO VEGA	VOCAL 3°.
P. A. E. JAIR JOAQUIN FLORES DIVAS	VOCAL 4°.
P. C. WILLIAM TOMAS RAMIREZ RAYMUNDO	VOCAL 5°.

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL
EXAMEN GENERAL PRIVADO**

LIC. LUIS ENRIQUE CASTAÑEDA QUAN	PRESIDENTE
LIC. GUILLERMO DANIEL OVALLE PEREZ	SECRETARIO
LIC. FRANCISCO HUMBERTO ORELLANA	EXAMINADOR
LIC. AXEL OSBERTO MARROQUIN REYES	EXAMINADOR
LIC. JOSE JOAQUIN MEJICANOS ARCE	EXAMINADOR



Guatemala, 22 de Marzo de 2000.

Licenciado

Miguel Angel Lira Trujillo

DECANO FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

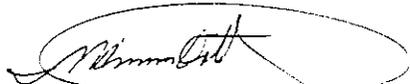
Universidad de San Carlos de Guatemala

Señor Decano:

Conforme a instrucciones contenidas en nota de fecha 19 de abril de 1999 de esa Decanatura, procedí a revisar el trabajo de Tesis denominado "CONVENIENCIA DE LA APLICACIÓN DEL OUTSOURCING DENTRO DEL INSTITUTO NACIONAL DE ELECTRIFICACION -INDE-", presentado por la Secretaria Bilingüe GLENDA JUDITH ESPAÑA CABRERA, como requisito previo para optar al título de Administradora de Empresas en el Grado de Licenciada.

En tal virtud, me complace recomendar que el mencionado trabajo sea aceptado para los trámites de graduación correspondientes, ya que se considera valioso dentro del estudio de las Ciencias Administrativas del país.

Atentamente,



Lic. Maria del Carmen Ortiz González
Colegiada No. 2719

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTISEIS DE ABRIL DOS MIL.

Con base en el dictamen emitido por la Licenciada María del Carmen Ortiz González, quien fuera designada Asesora y la opinión favorable del Director de la Escuela Administración de Empresas, se acepta el trabajo de Tesis denominado: "CONVENIENCIA DE LA APLICACIÓN DEL OUTSOURCING DENTRO DEL INSTITUTO NACIONAL DE ELECTRIFICACION -INDE-", que para su graduación profesional presentó la estudiante - GLENDA JUDITH ESPAÑA CABRERA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"DID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. EDUARDO ANTONIO VELÁZQUEZ CARRERA
SECRETARIO



LIC. MIGUEL ANGEL LIRA TRUJILLO
DECANO

Smp.



DEDICATORIA

Este es el sueño más anhelado de mi vida y es por ello que desee compartirlo con todos. ¡Que bendición poder dedicar mi triunfo a todas las personas que en mayor o menor grado, durante los distintos momentos de mi carrera estuvieron listas a colaborar conmigo!

En especial quiero agradecer:

A Dios: Por haberme permitido en todo sentido, la oportunidad de llegar a este momento.

A mi madre: A quien todo le debo y por estar siempre ahí apoyándome y alentándome con amor, confianza y humildad.

A mis hijas: Mi vida entera. Por ser el motivo principal que me impulsó a no rendirme nunca. Las amo.

A Pinky: Como cariñosamente te digo Licda. María del Carmen Ortiz González, por tu apoyo profesional, convertido en tiempo y cariño, a pesar de tus múltiples compromisos.

A mi "U": Por haberme dado el arma para defenderme en la vida y por los muchos momentos de satisfacción.

A mis amigos: Porque siempre confiaron en mí y me tendieron la mano.

A mi país: Para poderle servir mejor



INDICE

	PAG.
INTRODUCCION	vii
CAPITULO I	
MARCO TEORICO	
A. EL INSTITUTO NACIONAL DE ELECTRIFICACION -INDE-	
1. Definición	1
2. Antecedentes	1
2.1 Del Sector Eléctrico	1
2.2 Del Instituto Nacional de Electrificación	3
2.3 De la organización institucional	4
3. Fundamentación Legal	5
3.1 Ley Orgánica del INDE	5
3.2 Ley General de Electricidad	6
3.3 Leyes Laborales	7
3.4 Leyes Civiles y Mercantiles	7
3.4 Reglamentos Internos	7
4. Planificación Estratégica Institucional	8
4.1 Visión	9
4.2 Misión	9
4.3 Objetivos	9
4.3.1 Objetivos generales	9
4.3.2 Objetivos estratégicos	10



4.3.3	Objetivos específicos	10
4.4	Propósitos	11
4.5	Funciones generales	11
4.5.1	Corporación	11
4.5.2	Empresa de Generación de Energía Eléctrica	11
4.5.3	Empresa de Transporte y Control de Energía Eléctrica	11
5.	Estructura	12
6.	Detalle de funciones específicas por Empresa	12
7.	Normas que rigen las contrataciones y adquisiciones en el INDE	17
7.1	Compra y/o contratación menor	18
7.2	Compra y/o contratación mayor	18
7.3	Estudios de consultoría	19
7.4	Contratación de servicios profesionales y técnicos	19
7.5	Régimen especial de compras y contrataciones	19
8.	Recursos	21
8.1	Financieros	21
8.2	Humanos	21
8.3	Tecnológicos	22
8.4	Materiales	22
B.	EL OUTSOURCING	22
1.	Naturaleza	22
2.	Concepto	23
3.	Fases	26
3.1	Fase I: Análisis interno y evaluación	27
3.2	Fase II: Evaluación de necesidades y selección del vendedor (Outsourcing)	27

3.2.1	Necesidades de investigación	28
3.2.2	Elaboración de un pedido	28
3.2.3	Evaluación y selección de vendedores (para hacer Outsourcing)	29
3.2.4	Negociar un contrato	30
3.3	Fase III: Implantación y manejo	30
4.	Ventajas	30
4.1	Conocimiento con exactitud de los costos de operación y/o Funcionamiento	31
4.2	Control de los costos	31
4.3	Mejor aprovechamiento de los recursos	31
4.4	Disminución de riesgos	32
4.5	Uso de expertos	32
5.	Desventajas	32
5.1	Baja en los niveles de servicio	32
5.2	Desencanto de algunos empleados	32
5.3	Problemas en la mala selección del vendedor (Outsourcing)	33
6.	Factores para un exitoso Outsourcing	33
7.	Areas en donde se puede aplicar	34
8.	Tendencias	36

CAPITULO II

APLICACIÓN DEL OUTSOURCING EN EL INDE

A. FORMAS OBSERVADAS DE APLICACIÓN DE OUTSOURCING

EN EL INDE

37



1.	Mantenimiento de Equipo	38
2.	Desarrollo de Software	38
3.	Servicios de Capacitación	39
4.	Pago de Nómina	40
5.	Clasificación de Puestos y Escalas Salariales	41
6.	Mantenimiento de Instalaciones	42
7.	Abastecimiento de Combustible	42
8.	Mantenimiento de Flotilla	43
9.	Adecuaciones y Remodelaciones	44
10.	Impresión de Formas	45
11.	Mantenimiento de Plantas Eléctricas	45
12.	Facturación	45
B. EFECTO DE LA APLICACION DEL OUTSOURCING EN LA PRESTACION DE SERVICIOS		46
1.	Positivos recurrentes	46
2.	Negativos recurrentes	47
3.	Fracaso en la aplicación del Outsourcing (un caso real)	48
3.1	Justificación de la Contratación	48
3.2	Procedimiento Utilizado	48
3.3	¿Como se dio la supervisión?	49
3.4	¿Qué falló?	50
3.4.1	Visión limitada	51
3.4.2	Mala previsión	51

3.4.3	Mala comunicación	51
3.5	Resultados	51
C.	EFFECTO DE LA APLICACION DEL OUTSOURCING EN LAS RELACIONES LABORALES	52
1.	Estabilidad laboral	52
2.	Políticas de contratación y despido	53
2.1	Contratación	53
2.2	Despido	54

CAPITULO III

PROPUESTA DEL OUTSOURCING EN EL INDE

A.	FORMULACION Y DESARROLLO DEL PLAN DE GESTION	56
B.	SELECCIÓN DEL VENDEDOR	57
1.	Consideraciones de gestión	57
2.	Consideraciones técnicas	58
3.	Consideraciones generales	58
4.	Consideraciones sobre Contratos	59
C.	CONTRATACION DEL VENDEDOR	59
D.	NEGOCIACION DEL CONTRATO	60



1.	Contratos Administrativos	60
2.	Escrituras Públicas	61
E.	MANEJO Y CONTROL	61
1.	Del proceso de cambio	61
2.	Del Contrato	61

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A.	CONCLUSIONES	62
B.	RECOMENDACIONES	64
	BIBLIOGRAFIA	vii
	ANEXOS	ix

INTRODUCCION

Optimizar los servicios, es una de las prioridades tanto del Sector Privado como del Público; y el buscar la forma de lograrlo, es una de las funciones principales de la Administración de Empresas.

Dentro de este contexto, surge como facilitador a esta optimización el "Outsourcing", es decir, la subcontratación o contratación externa, que le permite a las empresas delegar en otras, actividades que le distraen recursos que deberían estar enfocados a su función sustantiva.

El Instituto Nacional de Electrificación –INDE-, no escapa a la necesidad de optimizar los recursos para cumplir con uno de sus objetivos fundamentales: Ser competitivo. En esa línea, hasta hace algún tiempo, la mayoría de los servicios que se requieren se han brindado con recursos internos; sin embargo, la urgencia de algunos trabajos, el nivel de especialización requerido o problemas de disponibilidad presupuestaria, dieron inicio a la contratación externa de algunos de ellos, existiendo cuestionamientos sobre la forma más viable y/o conveniente de efectuarlos: Con recursos internos o Outsourcing.

El Outsourcing es susceptible de aplicar en la mayoría de actividades: Para ampliación y/o mantenimiento de plantas generadoras; en la construcción de una línea de transmisión; en el diseño de procesos de informática; en la prestación de servicios generales (conserjería, mensajería, mantenimiento, remodelación de oficinas), etc.

Es por ello, que en esta Tesis se sientan las bases para aplicar el Outsourcing dentro del Instituto Nacional de Electrificación –INDE-, como una alternativa para reducir costos, mejorar la calidad y brindar competitivamente el servicio, sin recurrir forzosamente al aumento de sus costos de operación, esto en doble vía: Sin recurrir a la contratación de personal según la calificación que se requiera, así como evitar la inversión en adquisición y mantenimiento de activos

El tema se desarrolla en 3 capítulos, así:

Para tener una amplia visión de la Institución y el tema, en el **Capítulo I** se incluye el marco teórico, tanto del INDE como del Outsourcing.

En forma no sistematizada ni en base a una estrategia específica se aplica Outsourcing en el INDE, por lo que en el **Capítulo II** se describen las formas observadas de su aplicación, su efecto tanto en las prestación de los servicios como en las relaciones laborales.

En el **Capítulo III** se incluye la propuesta para la aplicación del Outsourcing en el INDE, la cual contempla aspectos sobre la formulación y desarrollo del plan de gestión, la selección y contratación del vendedor, la negociación del contrato y el manejo y control.

Finalmente, se indican las conclusiones a las que se arribó producto del desarrollo de la investigación y se proponen las recomendaciones para la exitosa aplicación del Outsourcing en el INDE.

A. EL INSTITUTO NACIONAL DE ELECTRIFICACION

–INDE–

1. Definición¹

El Instituto Nacional de Electrificación –INDE-, es una entidad estatal, autónoma y descentralizada, que goza de autonomía funcional, patrimonio propio, personalidad jurídica y plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones, cuyo objetivo fundamental es brindar el servicio de energía eléctrica en la República de Guatemala.

2. Antecedentes

2.1 Del sector eléctrico²

La electrificación de Guatemala se inició en 1885, cuando fue instalada la primera planta hidroeléctrica en la Finca El Zapote, al Norte de la ciudad capital. En el año de 1896, empresarios alemanes organizaron la Empresa Eléctrica del Sur, construyendo la Hidroeléctrica de Palín de 723 KW³. En 1927 la capacidad de esta Planta se amplió con 900 KW, extendiéndose el servicio a La Antigua Guatemala, Escuintla, Palín, Villa Nueva, Amatitlán y Mixco (todas en el área central del país).

¹ GUATEMALA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley de Creación del Instituto Nacional de Electrificación –INDE-. Decreto 1287. 27 de mayo de 1959.

² GUATEMALA. GERENCIA DE PLANIFICACION DEL INSTITUTO NACIONAL DE ELECTRIFICACION –INDE-. El Sector Eléctrico de Guatemala. 1998.

³ KW = Kilovatio: Unidad de potencia eléctrica equivalente a mil vatios.



Por su parte, el Estado construyó en 1927 la Hidroeléctrica de Santa María en el Occidente del País (departamento de Quetzaltenango) con una potencia de 3.74 MW⁴, con el objeto de apoyar las operaciones del Ferrocarril de los Altos. Al fracasar el Ferrocarril en 1936, la totalidad de la Hidroeléctrica se destinó para dar servicio eléctrico a los departamentos de Quetzaltenango, Totonicapán, Sololá y Suchitepéquez.

En 1927, la Empresa Eléctrica de Guatemala, S. A. amplió su capacidad con la Hidroeléctrica El Salto, ubicada en el departamento de Escuintla.

En 1940, se creó la Hidroeléctrica del Estado para la explotación racional de la energía eléctrica generada por la Hidroeléctrica de Santa María.

En general, en la mayor parte del País existía hasta 1940 una crítica situación en materia de electrificación. Cada Municipalidad en la medida de sus posibilidades, instalaba pequeñas plantas locales cercanas a la cabecera municipal; la mayoría de estas plantas operaba a baja tensión, conectadas directamente a las redes de distribución.

En 1954 se amplía la Empresa Eléctrica de Guatemala, S. A. con la incorporación de la Hidroeléctrica San Luis, instalada en el departamento de Escuintla.

En 1969 EBASCO vende sus acciones de EEGSA a Boise Cascade Co. y en 1972 el Gobierno de Guatemala compra a esta última, acciones equivalentes al 91.7% del capital social y prorroga el contrato por 5 años más. En mayo de 1977 caduca el contrato de 1972 y el Gobierno acuerda que la Empresa sea una entidad de utilidad pública con carácter de economía mixta, continuando el Estado como accionista mayoritario.

⁴ MW Mega vatios: Unidad de potencia eléctrica equivalente a un millón de vatios

2.2 Del Instituto Nacional de Electrificación -INDE-

Con estos problemas, las Municipalidades recurrían al Gobierno Central, el que ante la presión, en 1940 creó el Departamento de Electrificación Nacional bajo la dependencia del Ministerio de Comunicaciones y Obras Públicas, el cual posteriormente en 1959 dio origen al Instituto Nacional de Electrificación, que en lo sucesivo de este trabajo se abreviará como INDE.

En 1962 inició operaciones en el Oriente del País la Hidroeléctrica de Río Hondo en el departamento de Zacapa. Mientras se desarrollaban los planes de electrificación del País, el INDE instaló en forma emergente la central diesel de San Felipe en el departamento de Retalhuleu, una turbina de gas en Escuintla en 1966, la cual fue ampliada en 1968 y aumentó la capacidad de la Hidroeléctrica Santa María.

EEGSA instaló en 1956 en la ciudad de Guatemala una planta termoeléctrica de 5000 KW, otra planta de 30 MW en 1961, en La Laguna en Amatitlán y una turbina a gas de 12.5 MW en 1964.

Debido a que la demanda energética aumentaba continuamente, los principales esfuerzos del INDE se dedicaron a la construcción de hidroeléctricas mayores (Chixoy, Aguacapa, Jurún Marinalá y a la interconexión de los pequeños sistemas aislados, constituyéndose ello en el Sistema Nacional Interconectado.

Para agosto de 1998, la capacidad instalada nominal del Sistema Nacional Interconectado de Guatemala era de 1336 MW; de los cuales, el 37% es hidroeléctrico y el 63% termoeléctrico, siendo propiedad del INDE 700 MW instalados y 636 MW de propiedad privada.



2.3 De la Organización Institucional

Para cumplir el objetivo que establece la Ley de Creación del INDE⁵, consistente en planificar, proyectar, construir y operar las obras de generación, transmisión y distribución de la electricidad que demanda el país, su organización se basó en las siguientes áreas funcionales: Planificación, Proyectos, Construcción, Operación y Comercialización, apoyadas por la gestión de las áreas Administrativa, Financiera, Recursos Humanos e Informática.

El INDE, desde su creación, dispone de fondos privativos y plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones. De esta cuenta, distribuye recursos (económicos, técnicos y humanos) entre las Unidades funcionales que lo conforman, para la realización de actividades específicas.

En cuanto a los recursos económicos, el presupuesto de inversión que tiene el INDE proviene de los ingresos de la venta de energía eléctrica (recursos internos) y de préstamos de entidades internacionales (recursos externos) para ampliar la cobertura de la demanda y cubrir proyectos de electrificación rural nacional.

Con relación a los recursos humanos, el sistema de estadística de personal del INDE es deficiente, la información existe en forma disgregada, sin clasificación ni ordenamiento adecuado, situación que impidió conocer con exactitud el comportamiento del recurso humano en cuanto a cantidad de personal por período. No obstante, como parámetro de comparación para efecto de sustentación del punto de tesis, se indica que para el año 1987 se llegó a contar con 6,874 empleados, mientras que para el 15 de agosto de 1999 el número fue de 2,159.

⁵ Decreto 1287, Ley Cit.

3. Fundamentación Legal

3.1 Ley Orgánica del INDE

Está contenida en el Decreto No. 64-94 del Congreso de la República, de fecha 7 de diciembre de 1994; sobre la base que el desarrollo sostenido requiere de un uso integral de los recursos naturales, para lo cual es indispensable la formulación de Leyes y Normas que permitan una pronta y eficaz interconexión de los sistemas eléctricos de la región, así como viabilizar la participación de la iniciativa privada en la generación de energía eléctrica.

El artículo 1º. de dicha Ley dispone, que el INDE es una entidad estatal, autónoma, descentralizada, con autonomía funcional, patrimonio propio, personalidad jurídica y plena capacidad para adquirir derechos y obligaciones en materia de su competencia.

Por otro lado, el artículo 4º. de la mencionada Ley fija los fines y obligaciones del INDE, estimándose necesario resaltar que en el inciso a) de dicho artículo se indica, que el INDE debe realizar todas las acciones orientadas a dar solución pronta y eficaz de la escasez de energía eléctrica del país, especialmente en las regiones rurales, atendiendo las políticas que para ello defina el Estado.

Así también, en el Capítulo II de dicha Ley, se establecen los órganos del Instituto, los cuales son: El Consejo Directivo y la Gerencia General. El Consejo Directivo es la autoridad suprema y le corresponde la dirección general de las actividades de la Institución. Por su parte, de conformidad con el artículo 18 se establece que la administración del INDE estará a cargo de la Gerencia General y las Gerencias que el Consejo Directivo estime necesarias.



3.2 Ley General de Electricidad

En octubre de 1996 fue promulgada la "Ley General de Electricidad"⁶, la cual dentro de sus considerandos establece que el Gobierno de la República de Guatemala, como coordinador y ente subsidiario del desarrollo nacional, no cuenta con los recursos económico-financieros para una empresa de tal envergadura; lo que hace necesaria la participación de inversionistas que apoyen la creación de las empresas de generación, transmisión y distribución de energía eléctrica y optimicen el crecimiento del subsector eléctrico. Esta Ley modificó en parte la Ley Orgánica del INDE.

La Ley norma el desarrollo del conjunto de actividades de generación, transporte, distribución y comercialización de electricidad. Crea la Comisión Nacional de Energía Eléctrica, la que tiene dentro de algunas de sus funciones, definir las tarifas de transmisión y distribución sujetas a regulación y delimitar las controversias que surjan entre los agentes del subsector eléctrico. Así mismo, estipula en el artículo 7º. la separación de las funciones en la actividad eléctrica, es decir, establece que una misma persona individual o jurídica no puede simultáneamente efectuar las actividades de generar, transportar y/o distribuir energía eléctrica.

Para cumplir con lo anterior, fija en el Artículo 3º. de las Disposiciones Transitorias el plazo de un año para que el INDE separe sus funciones y administración. Esta Ley permitió eliminar el monopolio estatal y posibilitó un esquema de libre competencia.

⁶ GUATEMALA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley General de Electricidad. Decreto-Ley No. 93-96, 16 de octubre de 1996.

3.3 Leyes Laborales

El artículo 21 de la Ley Orgánica del INDE, dice literalmente: "... Todo lo relativo a las relaciones obrero patronales, se regirá por las Leyes Ordinarias de la materia (Código de Trabajo) y por los Reglamentos emitidos por el Consejo Directivo del INDE, por el Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo y los Convenios que se originen de la negociación colectiva con los trabajadores de la Institución".

Dentro de los Reglamentos internos que regulan las condiciones laborales de los empleados, se tiene el Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo, de fecha 17 de febrero de 1998 y el Reglamento General de Relaciones Laborales, emitido en junio de 1982.

3.4 Leyes Civiles y Mercantiles

Cuando el Instituto Nacional de Electrificación –INDE- actúa como ente de derecho privado, se aplican las normas del derecho común; en consecuencia, se observa el Código de Comercio y el Código Civil; Ley del Arbitraje, Ley del Impuesto Sobre la Renta, Ley del Impuesto al Valor Agregado, Ley del Presupuesto, Ley de la Protección y Mejoramiento del Medio Ambiente y otras inherentes a sus funciones.

3.5 Reglamentos Internos

El artículo 43 de la Ley Orgánica del INDE indica, que la contratación de obras, bienes, suministros y servicios que el INDE adquiriera con recursos propios y los que enajene, lo efectuará en los mercados nacionales e internacionales de manera directa y se regirá por el procedimiento que apruebe el Consejo Directivo, lo cual quedará establecido en el Reglamento respectivo. Acatando esa disposición, el Consejo Directivo del INDE emitió el Reglamento de Compras y



Contrataciones, el cual desarrolla el régimen de compras y contrataciones, enajenaciones, contratos, recepción y liquidación de obras, pagos y garantías y seguros.

Este Reglamento es importante porque no obstante ser el INDE una entidad de carácter estatal, no está obligada a observar la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento, que rigen la materia en el Sector Público de Guatemala.

4. Planificación estratégica institucional

Para dar cumplimiento a lo estipulado por la Ley General de Electricidad, el Instituto Nacional de Electrificación contrató los servicios de Consultoría del Grupo de Inversión PRO, quien tuvo a su cargo el estudio tendiente a generar la propuesta para la separación de las 3 funciones substantivas⁷, que estipula la Ley de Electricidad (generación, transmisión y distribución). Como resultado del mismo, se crearon las siguientes empresas:

Empresa de Generación de Energía Eléctrica

Empresa de Transporte y Control de Energía Eléctrica

Empresa de Distribución de Energía Eléctrica⁸

Adicional a éstas, se creó la figura de "Holding" o "Corporación", que integra el conjunto de unidades conformadas por la Gerencia General y las áreas administrativa, financiera, legal y fiscalizadora, para atender los servicios inherentes a las 3 Empresas.

⁷ GRUPO DE INVERSIONES PRO. Informe Final de Consultoría para la Separación de las Funciones del Instituto Nacional de Electrificación. Guatemala, enero de 1998. s.p.

⁸ Lo concerniente a la Empresa de Distribución de Energía Eléctrica no es tratado en este punto de Tesis, debido a que fue adquirida por la firma española Unión Fenosa, lo que implicó su separación del INDE,

Luego de esta separación fue necesario redefinir el esquema del INDE, el cual estuvo también a cargo del Grupo de Inversión PRO, quienes formularon una nueva visión, misión y objetivos para las Empresas y la Corporación, que se describen a continuación:

4.1 Visión

Ser la Corporación Eléctrica número uno a nivel nacional y regional.

4.2 Misión

Contribuir al desarrollo del país a través de la producción, transporte y entrega de un servicio eléctrico continuo y eficiente, de alta calidad y a un precio competitivo, asegurando las normativas, directrices globales y mecanismos de control y evaluación para que las empresas y gerencias corporativas funcionen con la suficiente agilidad y flexibilidad, en un entorno nacional y regional caracterizado por la competencia, la innovación y la redefinición de regulaciones sectoriales.

4.3 Objetivos

4.3.1 Objetivos generales

Planificar, proyectar, construir y operar las obras de generación, transmisión y distribución de la electricidad que demanda el país, coadyuvando a su desarrollo integral.



4.3.2 Objetivos estratégicos

- Lograr resultados económicos que garanticen la salud financiera de la Institución y la generación de recursos necesarios para el desarrollo social del país.
- No aumentar el parque actual de generación
- Crecer en transporte, según necesidades nacionales
- Desarrollar la distribución en las áreas rurales para cumplir con la responsabilidad social de la empresa
- Brindar un servicio eléctrico competitivo a nivel internacional (costos, calidad, servicio al cliente, seguridad)
- Lograr estándares internacionales en los aspectos ambientales
- Contar con un recurso humano facultado y comprometido con la competitividad de la empresa y el desarrollo económico y social del país
- Lograr estándares o niveles de desempeño a nivel internacional, en cuanto a seguridad industrial

4.3.3 Objetivos específicos

- Rentabilidad
- Imagen corporativa
- Responsabilidad ante los clientes (internos y externos)
- Logro de sinergia entre las diversas actividades

4.4 Propósitos

Cumplir con los objetivos de la mejor forma y al menor costo posible.

4.5 Funciones generales

4.5.1 Corporación

- Administrar Finanzas
- Administrar RRHH y optimizar procesos
- Administrar Bienes y Servicios
- Planificar el Negocio
- Administrar Tecnología
- Auditar
- Proveer servicios legales tanto al Ente Corporativo como a las Empresas
- Administrar la electrificación rural

4.5.2 Empresa de Generación de Energía Eléctrica

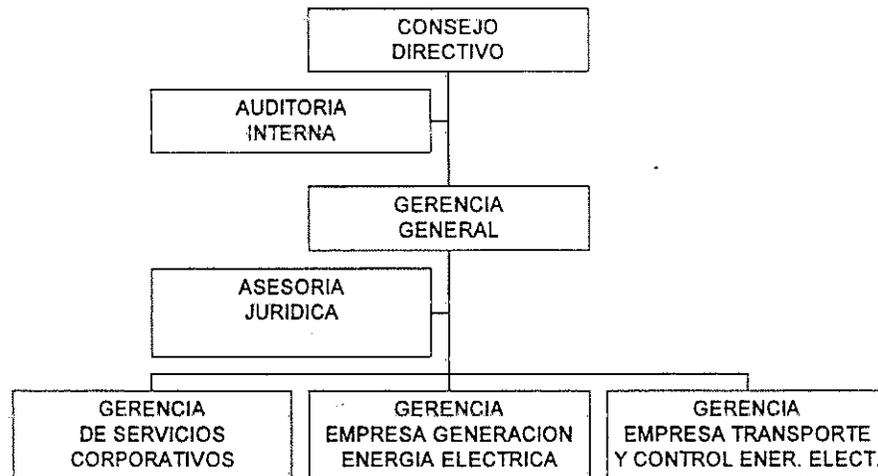
- Mantener generadoras
- Administrar recursos naturales
- Generar y entregar electricidad
- Mercadear y vender electricidad

4.5.3 Empresa de Transporte y Control de Energía Eléctrica

- Transportar y controlar la energía eléctrica
- Soportar operaciones
- Administrar el negocio

5. Estructura

Los Organos Superiores del Instituto Nacional de Electrificación –INDE- son el Consejo Directivo y la Gerencia General, de los cuales dependen jerárquicamente las Empresas. Su estructura general es la siguiente:



6. Detalle de funciones específicas por Empresa

Para identificar las funciones que tiene a su cargo cada empresa, a continuación se incluyen 3 tablas de funciones de las mismas, que incluye el nombre de la unidad, su misión y funciones.

Tabla 1
INDE CORPORATIVO

UNIDAD	MISION	FUNCIONES
CONSEJO DIRECTIVO	**9	Dirigir las actividades del INDE
GERENCIA GENERAL	Gestionar la administración y parametrización con las Empresas que conforman el INDE	a) Formular el plan estratégico y la organización interna. b) Ser representante legal y extrajudicial
GERENCIA DE SERVICIOS CORPORATIVOS	Promover, orientar y coordinar la modernización de la Institución, con el máximo nivel de eficiencia y eficacia que produzca el crecimiento del Entre Corporativo y de sus Empresas.	a) Transformar a las empresas del INDE en empresas mercantiles b) Planificar, coordinar, ejecutar y dar seguimiento a los programas de modernización. c) Implantar controles e indicadores de eficiencia para decisiones gerenciales.
GERENCIA FINANCIERA	Entregar servicios financieros y Contables centralizados, con un alto nivel de eficiencia, eficacia y oportunidad	c) Proveer un servicio centralizado que registre un sistema de contabilidad diaria. d) Proveer un servicio centralizado de tesorería ágil y expedito. e) Llevar un sistema moderno de presupuesto de gastos y análisis de costos.
GERENCIA ADMINISTRATIVA	Aumentar la sinergia y maximizar el poder de negociación del INDE	a) Lograr economías de escala en la gestión de las compras. b) Administrar los seguros y fianzas del INDE. c) Velar por el uso óptimo de los recursos y por la consistencia en los procesos

⁹ El Consejo Directivo no tiene misión escrita



		<p>administrativos del INDE.</p> <p>d) Prestar un servicio centralizado de orientación, desarrollo y operación computacional.</p> <p>e) Administrar bienes muebles e inmuebles y servicios.</p> <p>f) Abastecimiento de insumos para la Corporación.</p>
AUDITORIA INTERNA	<p>Asegurar la confiabilidad e integridad de todos los hechos y actividades relacionadas con el presente de la empresas del grupo y sus sistemas de control gerencial, velando porque los planes y estrategias de desarrollo futuro sean congruentes con las directrices señaladas por el Consejo Directivo y la Gerencia General</p>	<p>a) Velar porque los planes y estrategias sean congruentes con las directrices señaladas por el Consejo Directivo.</p> <p>b) Llevar registro y control de las actividades de fiscalización.</p>
ASESORIA JURIDICA	<p>Asesorar en forma eficaz al Consejo Directivo, Gerencia General y Gerencias del ente Corporativo</p>	<p>a) Velar porque los actos que realice el INDE estén apegados al derecho y tengan plena validez.</p> <p>b) Defender los intereses del INDE, dentro y fuera de juicio.</p> <p>c) Emitir dictámenes y opiniones de naturaleza legal.</p> <p>d) Interponer, tramitar y oponer juicios y demandas en las que el INDE es sujeto procesal.</p>

FUENTE: Estructuración propia con base en la información recolectada. Octubre de 1999.

Tabla 2

EMPRESA DE GENERACION DE ENERGIA ELECTRICA

- E G E E -

MISION	FUNCIONES
<p>Producir energía eléctrica al menor costo, para satisfacer las necesidades de los clientes y ser la mejor empresa generadora de Guatemala.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Operar centrales, plantas y unidades de generación, para comercializar energía y potencia eléctrica en el mercado eléctrico nacional y regional. b) Administrar, operar y mantener en óptimas condiciones los activos de generación de electricidad, así como la coordinación con la operación del Mercado Mayorista. c) Vender su producción de energía eléctrica, la potencia disponible y otros servicios auxiliares, de conformidad con la operación del Mercado Mayorista. d) Participar en el mercado eléctrico regional, de conformidad con las políticas comerciales que defina el INDE. e) Hacer eficientes sus negocios de generación de electricidad, de conformidad con los buenos principios administrativos y financieros. f) Velar por la conservación de los activos bajo su responsabilidad y la capacidad de generación, de conformidad con las políticas que al respecto defina el INDE; y mantener los recursos con que cuenta para la generación de electricidad. g) Coordinar sus programas y actividades con los programas y planes de otros agentes del mercado eléctrico relacionados



	<p>con las dependencias del Estado y con el propio INDE.</p> <p>h) Planificar, diseñar, financiar, construir y supervisar las obras de infraestructura necesaria.</p> <p>i) Conocer de todo estudio relacionado con el servicio de generación de energía eléctrica y resolver acerca de las obras atinentes al mismo.</p> <p>j) Asesorar a las otras dependencias del Instituto Nacional de Electrificación en materia de su competencia.</p>
--	---

FUENTE: Estructuración propia con base en la información recolectada. Octubre de 1999.

Tabla 3

EMPRESA DE TRANSPORTE Y CONTROL DE ENERGIA

ELECTRICA

- E T C E E -

MISION	FUNCIONES
<p>Mantener el flujo eléctrico continuo, eficiente y de calidad entre los generadores y los centros de distribución del sistema interconectado nacional</p>	<p>a) Administrar, operar y mantener el servicio de transporte de electricidad en los términos que estipula la Ley General de Electricidad.</p> <p>b) Prestar el servicio de transporte de electricidad de los agentes del mercado eléctrico, cobrando peaje por dicho servicio.</p> <p>c) Velar por la conservación de la infraestructura de transmisión, transformación, equipo de control y comunicaciones de todos los activos fijos y la defensa de los</p>

	<p>recursos con que cuenta para tal fin.</p> <ul style="list-style-type: none"> d) Coordinar sus programas y actividades con los programas y planes con otros agentes del mercado eléctrico relacionado con dependencias estatales y el INDE. e) Planificar, diseñar, financiar, construir y supervisar las obras de infraestructura necesaria. f) Conocer de todo estudio relacionado con el servicio de transporte y control de energía eléctrica y resolver acerca de las obras atinentes al mismo. g) Asesorar a las otras dependencias del Instituto Nacional de Electrificación, en materia de su competencia. h) Operar, mantener, mejorar y ampliar la infraestructura de transformación, control y comunicaciones. i) Participar en el sector eléctrico nacional como Empresa de servicios de transporte de electricidad y en el mercado eléctrico regional.
--	---

FUENTE: Estructuración propia con base en la información recolectada. Octubre de 1999.

7. Normas que rigen las contrataciones y adquisiciones en el INDE

Las gestiones administrativas para las compras y/o contrataciones se realizan atendiendo a los reglamentos internos, específicamente el Reglamento de Compras y Contrataciones autorizado por el Consejo Directivo de la Institución, con fecha 2 de abril/98 y que se encuentra contenido en el Punto Quinto del Acta No. 18-98.



Dentro de otras estipulaciones, el Reglamento de Compras y Contrataciones¹⁰ rige los procedimientos de las negociaciones bajo los siguientes rangos:

7.1 Compra y/o contratación menor

Comprende adquisiciones por montos menores de Q500,000.00. Para su gestión se procede así:

7.1.1 Cuando el monto no excede los Q 50,000.00, la puede realizar directamente el Jefe de la dependencia que corresponda.

7.1.2 Cuando el monto se encuentra comprendido entre los Q 50,000.01 y los Q500,000.00, corresponde su autorización al Gerente de la Empresa respectiva. La cotización debe efectuarse por medio de un aviso de prensa.

7.2 Compra y/o contratación mayor

7.2.1 Cuando el monto se encuentra comprendido entre los Q 500,000.01 y Q1,000,000.00, corresponde su autorización al Gerente General de la Institución. La cotización debe efectuarse por medio de 2 avisos de prensa.

7.2.2 Cuando el monto sobrepasa el Q 1,000,000.00, corresponde su autorización al Consejo Directivo de la Institución.

¹⁰ GUATEMALA. INSTITUTO NACIONAL DE ELECTRIFICACION –INDE-. Reglamento de Compras y Contrataciones, 2 de abril de 1998. Págs. 8 – 20.

7.3 Estudios de consultoría

La contratación de estudios, diseños, supervisión y consultoría en general, estará sujeta al procedimiento de invitación a ofertar cuando su monto exceda de Q 200,000.00. Cuando no exceda el monto antes indicado, la contratación se hará bajo la responsabilidad del Gerente General, Gerente de la Empresa o Gerente del Area que corresponda, según sea el caso.

7.4 Contratación de servicios profesionales y técnicos

Queda exceptuado del procedimiento de los Servicios de Consultoría, la contratación de servicios profesionales y técnicos de personas individuales, nacionales o extranjeras, la que podrá efectuarse por el Gerente General o Gerente de la Empresa que corresponda, en este último caso con autorización de la Gerencia General.

7.5 Régimen especial de compras y contrataciones

Se excluyen de los procedimientos de compras y contratación referidos anteriormente: Las compras urgentes, la importación directa, contratación en el extranjero, compras de materiales en consignación, los suministros en consignación, compra de combustible para generación, compra de bienes usados, tratamiento de agua en las Plantas de Vapor, reparación y mantenimiento de vehículos automotores y compra de bienes muebles.

La recepción, apertura, calificación y adjudicación de las ofertas está a cargo de las Comisiones Calificadoras que tiene nombrada cada Empresa para compras menores; y la Junta Permanente para las compras mayores, que atiende a todas las Empresas.



En ambos casos, los miembros de estas Comisiones y la Junta Permanente están integrados por personal de la Institución, el cual es nombrado por el Gerente General del INDE y no necesariamente debe pertenecer a la Empresa que corresponda.

Una vez adjudicada la compra y/o contratación, cada Empresa cuenta con su propia División de Gestión Administrativo-Financiera, integrada por las unidades que se indican en la Tabla 4.

Tabla 4
UNIDADES QUE CONFORMA LA DIVISION DE
GESTION ADMINISTRATIVA

EMPRESA GENERACION DE ENERGIA ELECTRICA	EMPRESA TRANSPORTE Y CONTROL DE ENERGIA ELECTRICA	CORPORACION
UNIDADES ADMINISTRATIVAS		
Departamento Administrativo	Departamento Servicios Generales	División Servicios Generales
- Sección de Compras - Sección de Servicios Administrativos	- Sección de Compras - Sección de Control de Bodegas	- Departamento Compras - Bodega Regional Centra
UNIDADES FINANCIERAS		
Departamento Financiero	Gerencia Financiera	Departamento Financiero
- Sección de Presupuesto - Sección de Facturación	- División Financiera - División Contabilidad - División Presupuesto	- Sección de Análisis Presupuestal - Sección de Contrc Presupuestal

FUENTE: Estructuración propia con base en la información recolectada. Octubre de 1999.

En las Unidades Administrativas se efectúa toda la gestión hasta la entrega del bien o servicio a la dependencia solicitante. En las Unidades Financieras se efectúan las provisiones presupuestarias, cuentas por pagar, registros contables, etc.

8. Recursos

Para cumplir con sus funciones, cada Empresa tiene asignados recursos financieros, tecnológicos, materiales y humanos; la realización de sus procesos es independiente, para lo cual, según mejor criterio, emplean recursos internos y/o externos.

8.1 Financieros

Anualmente las Unidades Ejecutoras elaboran un anteproyecto de presupuesto, para solicitar la asignación de los recursos financieros necesarios para la ejecución de sus planes de trabajo, los cuales son asignados con recursos obtenidos de la misma actividad eléctrica.

La solicitud y uso de dichos recursos se efectúa, atendiendo a lo que prevé la Ley de Presupuesto y sus manuales.

8.2 Humanos

Cada Unidad funcional cuenta con recurso humano asignado indefinidamente o por un plazo predeterminado. El reclutamiento y selección del personal está a cargo de cada Empresa que conforma la Institución.



8.3 Tecnológicos

Cada Unidad cuenta con el equipo tecnológico necesario para el desarrollo de sus actividades, en caso contrario, puede programar su adquisición con los recursos financieros asignados.

8.4 Materiales

La provisión de los materiales que requieren las Unidades para el desempeño de sus funciones, son adquiridos con los recursos presupuestales asignados a las mismas.

B. EL OUTSOURCING

1. Naturaleza

Para lograr y mantener el éxito, las empresas deberían desarrollar ventajas competitivas orientadas a la satisfacción de las necesidades del cliente, sin sacrificar las utilidades o aumentar el valor del producto. De esta necesidad nace el Outsourcing; su naturaleza es tan amplia y variada, como clases de diversos servicios dentro de las empresas se puedan concebir.

Los conceptos de productos y servicios también se han modificado. La economía industrial que durante más de un siglo llevó el mayor peso en el desarrollo y crecimiento económico de los países industrializados, ha sido superada por la economía de los servicios.

En la actualidad se considera el Producto, como un paquete de beneficios que tiene un valor específico para su adquiriente. Bajo esa definición, únicamente

hay productos con menor o mayor grado de servicios, cuyo costo llega a alcanzar hasta el 70% del costo total del producto terminado¹¹.

Esa transformación ha tenido impactos en la mercadotecnia, planeación estratégica y otras en materia de gerencia. El Autor Peter Drucker¹² en su libro Gerencia para el Futuro, indica que los Gerentes para eficientar su gestión deben ser capaces de conocer y eliminar operaciones que no adicionan ningún valor al producto, ésto con el objeto de “eliminar el exceso de gordura”. Considera también dicho autor los costos excesivos de la gordura excesiva. Sobre esta línea, es también conveniente analizar la estrategia a seguir para tratar las operaciones “secundarias”, es decir que representan un mayor costo que el valor que agregan al producto, las que pueden ser susceptibles de Outsourcing.

Por otra parte, es importante mencionar que en la nueva economía, una cantidad cada vez mayor de gente se gana la vida trabajando en el sector servicios. Estos nuevos empleos caen dentro de dos categorías¹³:

- Los servicios prestados directamente a los consumidores; y
- Los servicios que se suministran a las empresas (Outsourcing)

2. Concepto

El Outsourcing, que en español se conoce como subcontratación, contratación externa o externalización de servicios, es un CONTRATO o

¹¹ FEKETEKUTY, Geza. Comercio Internacional de Servicios. Panorama General y Modelo para las Negociaciones. American Enterprises Institute. Ediciones Gamika, S. A.. c1990. Págs. 59 – 60.

¹² DRUCKER, Peter. Gerencia para el Futuro. Grupo Editorial Norma. Colombia, c1993.

¹³ FEKETEKUTY, Geza. Ob. Cit. Págs. 62-63

NEGOCIACION, por el cual una empresa se asocia con un proveedor externo y le paga para que asuma no solo la operación sino también el riesgo¹⁴.

El Outsourcing¹⁵, traducido literalmente quiere decir fuente externa y su interpretación es la de realizar funciones y actividades con recursos externos a la empresa.

El Outsourcing no es simplemente un proceso, en el cual una empresa decide subcontratar alguna actividad para que sea realizada por otra empresa y de esta manera, lograr disminución en costos. Es un concepto estratégico, una manera de agregar valor a un negocio, la cual convierte el costo de una actividad interna en una operación de servicio, orientada a que alguien más con mayor especialización la elabore y la empresa sea el cliente de esta actividad. El objeto de llevar a cabo esta práctica es concentrar todos los esfuerzos y recursos con que cuenta una compañía, en las actividades que son la clave de diferenciación del producto o servicio. Al concentrarse en hacer mejor estas actividades que logran una diferenciación, la Empresa logra un producto o servicio más valorado por el cliente, dejándola concentrarse en áreas más críticas, en las cuales puede entonces crear y mantener una ventaja competitiva¹⁶

Para el Outsourcing Institute con sede en los Estados Unidos de Norteamérica¹⁷, Outsourcing es el uso estratégico de recursos externos para desarrollar actividades que tradicionalmente han sido realizadas con recursos y personal interno de las empresas. Es fundamentalmente una estrategia gerencial.

¹⁴ OUTSOURCING INSTITUTE. The Outsourcing Index. Segunda Edición. c1997. s.p.

¹⁵ UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. Facultad de Ciencias Económicas. Material de Apoyo sobre Outsourcing. c1997.

¹⁶ GÓMEZ CUETO, José Antonio. Implantación del Outsourcing como Herramienta Estratégica Poderosa. (caso aplicado). Guatemala, 1998. Tesis Lic. Administrador de Empresas. Universidad Francisco Marroquín. p. 12

¹⁷ PAGINA DE LA WWW: <http://www.outsourcing.com/OSM1Profile.htm>

De acuerdo con el **Outsourcing Institute**, hay diez razones principales que justifican utilizar el Outsourcing:

- Reducir y controlar los costos de operación. Las compañías que quieren hacerlo todo ellas mismas, principalmente en tareas muy especializadas (estudios, desarrollo de productos, mercadeo, etc.) tienen una repercusión en altos costos de operación, los que son trasladados a sus clientes. Al optar por el Outsourcing podrían reducir esos costos, porque las tareas las harían empresas especializadas que operan para varios clientes, lo que les permite tener menores costos y más experiencia.
- Para mejorar o desarrollar núcleos importantes de la compañía con el uso de expertos externos a la empresa, porque en lo interno, es posible que no se tengan los recursos que permitan visualizar las necesidades de sus clientes.
- Cuando los recursos no están disponibles internamente en la empresa. Muchas empresas no cuentan con capacidad instalada para realizar determinados trabajos porque no tienen los recursos internos para ello. En ese caso pueden optar por el Outsourcing, especialmente las organizaciones nuevas o las compañías que se están expandiendo geográfica o tecnológicamente.
- Para hacer uso de los beneficios de la reingeniería.
- Cuando la función ejecutiva se dificulta o está fuera de control. En este caso, el Outsourcing es una opción para reorientar y solucionar estos problemas.
- Para hacer fondos de capital disponible. El Outsourcing puede reducir la necesidad de invertir fondos de capital en funciones que no tienen rentabilidad.

- Riesgos compartidos. Grandes riesgos son asociados con las inversiones que hace una empresa. Todo cambia rápidamente: Mercado, competencia, regulaciones gubernamentales, condiciones financieras y tecnológicas, etc. Mantenerse al día con esos cambios, especialmente aquellos en que la siguiente generación requiere una inversión significativa, es muy riesgoso. De ahí que los proveedores de Outsourcing hagan inversiones en beneficio de muchos clientes y no sólo con uno (como sería el caso de la empresa al hacerlo ella misma); de tal manera que compartir esas inversiones minimiza los riesgos. La inversión compartida esparce el riesgo en varios, con lo cual, en el caso de una empresa sencilla por ejemplo, con ese aporte reduce significativamente su riesgo.
- Hay una infusión o inyección de efectivo (cash flow) porque el Outsourcing contempla la transferencia de valores de clientes a proveedores (equipo, facilidades, vehículos y licencias usadas en las operaciones normales).

El autor Peter Drucker, en su obra "El Ejecutivo Eficaz"¹⁸ habla de que un ejecutivo tiene la obligación de tornar productiva la Empresa, para lo cual establece una serie de factores que debe éste cumplir para lograrlo. Lo más difícil, señala, es convertir las decisiones en actos y decisiones efectivas. Por ello, según la magnitud del proyecto, la Gerencia debe examinar la necesidad del Outsourcing y desarrollar una estrategia para implementarlo. Esta fase debe ser totalmente interna y conducida por el más alto nivel de la organización.

3. Fases

Las organizaciones que han tenido éxito utilizando el Outsourcing, han utilizado tres fases en el proceso:¹⁹

¹⁸ DRUCKER, Peter. "El Ejecutivo Eficaz". 13ª. Edición. Editorial Sudamericana. c1989. 186 p.

¹⁹ The Outsourcing Index. Ob. Cit.

3.1 FASE I: Análisis interno y evaluación

En el desarrollo de la estrategia se debe considerar lo siguiente:

3.1.1 Claridad sobre las metas organizacionales con relación al Outsourcing.

3.1.2 Identificar las áreas para optar el Outsourcing. Definir el núcleo de competencias de la organización y las funciones de los negocios que no son básicas. Teniendo eso definido, se estará en capacidad de identificar dónde se conseguirá más rápido y mejor el retorno de la inversión. Para determinar este retorno, hay que analizar el retorno corriente comparado, a lo que un vendedor de afuera (Outsourcing) puede ofrecer.

3.1.3 Desarrollar una estrategia a largo plazo. Si se hace Outsourcing con una función que ya existe, hay que tomar en cuenta que el apoyo del empleado y el aspecto moral será crítico. En algunas relaciones los trabajadores son despedidos por el nuevo vendedor (Outsourcing). Desde el inicio, la comunicación honesta y la apertura hacia los empleados acerca de sus necesidades será bien recibida.

3.2 FASE II: Evaluación de necesidades y selección del vendedor (Outsourcing)

En esta fase, tanto la gente de la organización como la externa, provee más información detallada. Esta es una fase de estudio en la cual la organización aprende sobre sus necesidades específicas y encuentra qué vendedores (Outsourcing) calificados serán los mejores para cubrir esas necesidades. En esta Fase se debe considerar:



3.2.1 Necesidades de investigación

Es necesario que la empresa investigue interna y externamente, para encontrar más acerca de sus propias necesidades y aprender de otras compañías que han optado por el Outsourcing, en la misma clase de función.

También es conveniente planear visitas a compañías para hacer benchmarking²⁰ (conocer y adoptar experiencias de otras empresas). Se debe formar un equipo de gente para que formule las preguntas correctas y analice la información que se reúna. En ese sentido, se puede requerir un equipo de expertos para desarrollar funciones específicas a través de Outsourcing, en áreas tales como: Legal, recursos humanos, finanzas, compras, funciones específicas para ser hechas a través de Outsourcing.

3.2.2 Elaboración de un pedido

En este punto ya se ha aprendido bastante acerca de servicios específicos, costos y otros beneficios relativos a la función que se desea trasladar al Outsourcing, por lo que ya se está en la posibilidad de hacer una solicitud de propuesta o pedido, el que deberá contener lo siguiente: Estar estructurado de una forma que permita estimaciones y comparaciones de manera significativa; definir los requerimientos en términos completos y medibles; describir el tipo de relaciones que se está buscando establecer; explicar los problemas que se están tratando de resolver; hacer preguntas específicas acerca de la cultura corporativa; presentar los costos corrientes a la organización; y especificar el nivel del servicio.

²⁰ Comparar empresas del mismo giro comercial. Proceso sistemático y continuo para evaluar productos, servicios y procesos de organizaciones (principalmente del mismo giro comercial) que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas organizacionales.

En este pedido es necesario ser honesto, ya que es una valiosa oportunidad para que un vendedor (Outsourcing) trate de resolver con costos y problemas muy reales; y pruebe que puede hacer un excelente trabajo. Así como la organización usa el pedido para medir a los vendedores, de la misma manera los vendedores usan su pedido para medir a la empresa que los solicita. Un pedido bien escrito y claramente definido le dice a los vendedores si la organización es seria respecto del proyecto. Ellos trabajarán para resolver los problemas y obtener su negocio.

Por otra parte, un vago o inconsistente pedido hará que el más calificado y experimentado vendedor piense dos veces, antes de gastar tiempo en un negocio que puede ser inmanejable y no beneficioso.

3.2.3 Evaluación y selección de vendedores (para hacer el Outsourcing)

La organización deberá formar un equipo para revisar las propuestas; éste debe identificar qué vendedor está más cerca de sus necesidades. En la evaluación la organización debería usar networks (redes de trabajo) y referencias acerca de la reputación del vendedor; así como examinar el plan total y capacidades de éste, no sólo el precio justo o un aspecto sencillo sobre qué hace él.

Para hacer la elección correcta se debe asegurar que el vendedor demuestra:

- Un claro entendimiento de las necesidades de la organización y habilidad para resolver sus problemas
- Estabilidad financiera
- Compromiso de calidad y cultura adecuada
- Recursos
- Capacidad adicional de valor agregado

- Términos flexibles de contratación
- Relaciones de trabajo que está ejecutando
- Localización
- Registro de probada trayectoria
- Otros que se considere.

3.2.4 Negociar un contrato

Una vez el vendedor (Outsourcing) ha sido seleccionado, la organización debe negociar y firmar un contrato, para lo cual hay que negociar un precio razonable y medidas de rendimiento, comunicarse a menudo y en forma abierta, mostrar la buena voluntad de que ambas partes tengan éxito y escribir un contrato que defina el nivel de servicio y las consecuencias si el nivel no es alcanzado.

3.3 FASE III: Implantación y manejo

La organización debe decidir por anticipado cómo va a manejar la relación. Debe crear un sistema que le permita formas de:

- 3.1.1 Monitorear y evaluar el rendimiento
- 3.1.2 Identificar y comunicar situaciones tempranamente
- 3.1.3 Resolver situaciones rápida e imparcialmente
- 3.1.4 Ayudar a la gente de la organización a adaptarse a la nueva forma de hacer las cosas

4. Ventajas

El Outsourcing como punto estratégico, permite a una empresa ser más flexible y beneficiarse de la experiencia y de las economías de escala alcanzadas

por otros, para poder realmente basarse en sus áreas de alto rendimiento y ser así más competitivas²¹.

4.1 Conocimiento con exactitud de los costos de operación y/o funcionamiento

La diversidad de costos que tiene una empresa, la magnitud de la misma y otros factores, muchas veces no permiten conocer con exactitud los costos de operación y/o funcionamiento, mientras que con el Outsourcing, por ser un contrato cerrado, los mismos se conocen con exactitud.

4.2 Control de los costos

Al ejecutar una empresa diversos proyectos, se requiere un control minucioso de los costos de cada uno, lo cual pueda resultar difícil, dependiendo de la magnitud de la misma, principalmente si el control se lleva en forma manual, es decir, que no se cuente con programas sistematizados que permitan dicho control.

En el Outsourcing, el costo es conocido previamente en su totalidad, para lo cual se requiere la formalización de la contratación, para evitar variaciones en el mismo.

4.3 Mejor aprovechamiento de los recursos

Previo estudio que determine la conveniencia de la aplicación del Outsourcing, permite aprovechar en mejor forma los recursos con que cuenta una empresa, ya que se obtiene un financiamiento del proyecto, lo que permite invertir o disponer de recursos para otras actividades.

²¹ Referencia a páginas de la WWW:
<http://WWW.NAPAM.ORG/indexfiles/pub/out3.html>
<http://WWW.outsourcing.com/OSM1Profile.htm>
<http://WWW.tekptr.com/>



4.4 Disminución de riesgos

La realización de actividades conlleva riesgos, los cuales deben ser asumidos por la empresa, sin embargo, en la contratación externa, es el vendedor de los servicios quien asume dichos riesgos.

4.5 Uso de expertos

Este es un valor agregado al producto y está representado por el tiempo de experiencia adquirido por una empresa que respalda el servicio. El uso de expertos mejora la calidad del producto, pero implica un alza en el costo, mientras que en el Outsourcing, se obtiene el beneficio sin afectar los costos.

5. Desventajas

No obstante que algunas de las desventajas pueden superarse estableciendo una buena comunicación, un Outsourcing mal manejado, puede ocasionar distintos problemas en una empresa, entre estos:

5.1 Baja en los niveles de servicio

El descontento de los empleados de la empresa por problemas en la comunicación interna, puede disminuir la productividad en las distintas áreas de servicio.

5.2 Desencanto de algunos empleados

El desencanto puede asociarse por una parte a inseguridad en los trabajadores por temor de éstos a ser desplazados; y por la otra, puede haber problemas asociados a una menor remuneración del personal interno, en comparación al externo.

A este respecto, es importante mencionar que, si bien es cierto el Outsourcing pudiera en algunos casos justificar la reducción de personal interno, también es cierto que por otro lado crea una fuente laboral.

5.3 Problemas en la mala selección del vendedor (Outsourcing)

El objetivo fundamental de una empresa al contratar servicios externos, es mejorar no sólo la calidad sino el costo de los servicios, objetivo que puede revertirse al efectuar una mala selección del vendedor. Es fundamental considerar varios factores previo a la elección del vendedor.

6. Factores para un exitoso Outsourcing

Según el Outsourcing Institute, los factores necesarios para que la subcontratación sea exitosa son:

- 6.1 Entendimiento de metas y objetivos de la compañía
- 6.2 Una visión y plan estratégicos
- 6.3 Selección adecuada del vendedor
- 6.4 Manejo de las relaciones sobre la marcha
- 6.5 Contrato estructurado apropiadamente
- 6.6 Comunicación abierta con las personas involucradas dentro de la empresa
- 6.7 Apoyo e involucramiento de ejecutivos de alto nivel
- 6.8 Atención cuidadosa de los resultados o consecuencias del Outsourcing en los trabajadores internos
- 6.9 Justificación financiera

6.10 Uso de expertos externos

7. Areas en donde se puede aplicar

El Outsourcing Institute²² obtuvo información a través de una encuesta en network, cuyas respuestas fueron dadas por una gran cantidad de ejecutivos (60% de alto nivel). Los datos provinieron de compañías en el rango de pequeñas (hasta 499 empleados) a muy grandes (sobre 10,000 empleados) y casi cada industria fue representada, habiéndose obtenido que las tres áreas en que más se aplica el Outsourcing son:

- **Tecnología de la Información**

Esta es el área que actualmente ha crecido más rápidamente para Outsourcing, en mantenimiento preventivo y reparativo, entrenamiento, aplicaciones de desarrollo, consultoría y reingeniería y centros principales de manejo. Además los ejecutivos están considerando utilizar el Outsourcing en servicio al cliente, networks (redes de trabajo), sistemas de desktop, apoyo al usuario final y complemento Outsourcing I/T.

- **Operaciones**

En materia de administración, los ejecutivos corrientemente están aplicando Outsourcing en: Impresiones y reproducciones gráficas, manejo de correo, consultoría y entrenamiento.

- **Servicio al cliente**

En esta área se aplica el Outsourcing en el campo de servicio, despacho y apoyo postventa al cliente.

²² THE OUTSOURCING INDEX, Ob. Cit.

- **Finanzas:**

Se aplican Outsourcing a procesos de pago de nómina, compras, procesos de transacción y contabilidad general.

- **Recursos Humanos**

La aplicación de Outsourcing en esta área se da en el proceso de reclutamiento y selección de personal, capacitación y escalas salariales.

- **Bienes raíces**

En bienes raíces y plantas físicas se está aplicando Outsourcing en servicios de cafetería, mantenimiento y seguridad.

- **Ventas**

En esta área se aplica Outsourcing comúnmente en mercadeo y publicidad, entre otros.

- **Transporte:**

En transporte ya trabajan con manejo, operaciones y mantenimiento de flotas.

Por otro lado, la GNP, empresa mexicana fundada en el año 1901²³, señala como áreas principales de aplicación del Outsourcing las siguientes:

- **Mantenimiento de instalaciones**

²³ ASOCIACION DE GERENTES DE GUATEMALA. IX Convención de Recursos Humanos y III Centroamericana. Guatemala, 4 y 5 de junio de 1998.

- Servicios Administrativos (almacén, papelería, contabilidad, etc.)
- Operación de Informática y Desarrollo de Software
- Captura de Información

Según Feketekuty²⁴, el Outsourcing se aplica a los siguientes servicios:

- Contabilidad
- Procesamiento de Datos
- Servicios financieros
- Diseño de instalaciones
- Planificación
- Capacitación
- Servicios informáticos
- Asesoría profesional especializada

8. Tendencias

Para el Outsourcing Institute, el Outsourcing jugará en el futuro un papel protagónico en la mayor parte de empresas a nivel mundial. Esta situación es fácilmente apreciable hoy día en muchas empresas del mundo, en donde se subcontrata más de un servicio.

Por otra parte, el surgimiento de un mundo globalizado tiende a incrementar la oferta y la demanda de servicios, con la facilidad cada vez más grande que proporciona la tecnología moderna en material de comunicación a nivel mundial.

²⁴ FEKETEKUTY, Geza. Ob. Cit. Pág. 76

CAPITULO II

APLICACIÓN DEL OUTSOURCING EN EL

INDE

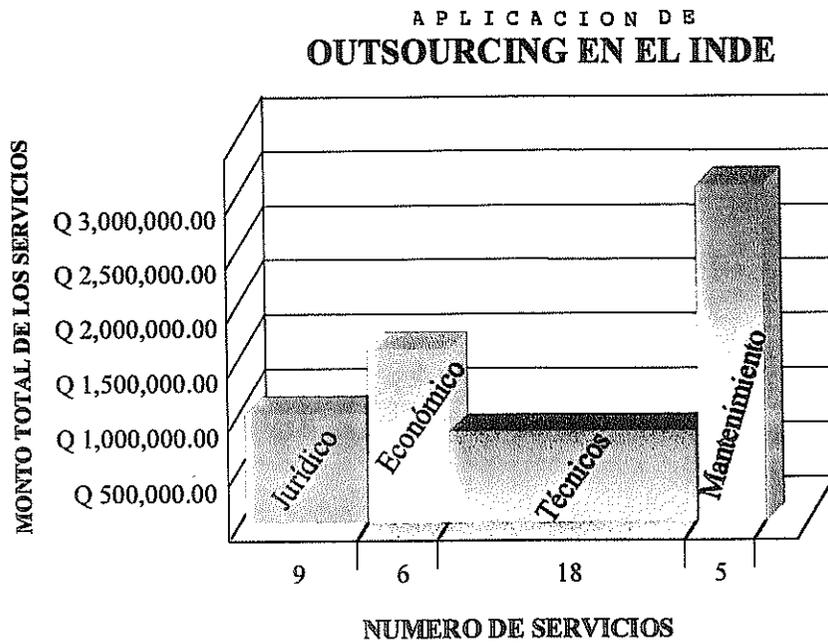


A. FORMAS OBSERVADAS DE LA APLICACION DEL OUTSOURCING EN EL INDE

A pesar de ser el INDE una Institución del sector público, es la empresa líder en el sector eléctrico del país; y para continuar siéndolo, no escapa de la tendencia progresista del sector "servicios", ésto para mejorar la calidad del servicio y bajar sus costos.

En base a la investigación desarrollada, el comportamiento de la aplicación de Outsourcing en servicios mayores se refleja en la Gráfica 1, mostrada a continuación:

GRAFICA 1



FUENTE: Unidad Técnica de Registro y Control de Contratos Administrativos. Marzo de 2000.

A continuación se detallan las formas más comunes de aplicación de Outsourcing en el INDE, en las que no se suscriben Contratos Administrativos, incluyendo servicios menores, es decir los servicios cuya realización se formaliza mediante Orden de Compra y Pago²⁵, requisición verbal o por escrito.

1. Mantenimiento de Equipo

Area de contratación y aplicación: **División de Informática
(INDE CORPORATIVO)
EGEE
ETCEE**

El Outsourcing en los servicios de computación se ha realizado a través de la División de Informática del INDE, principalmente en el mantenimiento de computadoras, cuyo servicio data ya desde hace algunos años con una cobertura del 65% aproximadamente de los equipos con que cuenta el INDE, esto en el área central.

Corresponde a cada una de las empresas del INDE, al separarse sus funciones, la contratación de los servicios de mantenimiento que tienen a su servicio.

2. Desarrollo de Software

Area de contratación: **Gerencia de Servicios
Corporativos**

Area de aplicación: **A nivel Institucional
(INDE Corp., ETCEE y EGEE)**

Por otro lado, la División de Informática ha brindado el apoyo para atender necesidades de software específico tanto de la División como de otras unidades, lo cual a medida que han crecido las Unidades y la necesidad de sistematización de

²⁵ Forma No. 741.3 de uso Institucional.

los controles ha sido cada vez más difícil, por ello se iniciaron contrataciones aisladas para el desarrollo de software. Sin embargo, como parte del programa de modernización a cargo de la Gerencia de Servicios Corporativos, en el mes de agosto/99, se realizó la contratación de una empresa que actualmente está instalando un software especializado (SAP)²⁶ que permitirá sistematizar toda la información, la comunicación, los procesos, etc. que se manejan a nivel Institucional.

Dentro de los programas de desarrollo de software, el sistema recién adquirido permitirá al INDE estar dentro de las 5 empresas más avanzadas en el procesamiento de su información a nivel nacional.

3. Servicios de Capacitación

Áreas de contratación y

INDE CORPORATIVO

Aplicación

E G E E

E T C E E

Según información recabada en el Departamento de Capacitación, el INDE en años anteriores impulsaba programas para capacitar a capacitadores, normalmente para atender aspectos operativos.

En el área técnica, la capacitación estaba a cargo de profesionales en la materia, principalmente ingenieros, quienes no sólo aportaban conocimiento teórico sino también su experiencia. Sin embargo, desde que inició el programa de modernización, se ha recurrido al Outsourcing de la capacitación a todo nivel y en toda materia.

²⁶ Systeme Anwendungen Produkte in der datenverarbeitung. Traducción del idioma Alemán que significa Sistemas de Aplicación y Productos en el Procesamiento de Datos.



En el nivel profesional, desde un principio atraía más la idea de recibir consultoría externa por la experiencia que la misma puede aportar y por el beneficio que representa la acreditación de la misma a título personal.

Con relación al desarrollo organizacional, se requieren respuestas que coadyuven a la actualización rápida para suplir las necesidades, por lo cual el Outsourcing de la capacitación tiene un amplio campo no solo de conocimientos, sino experiencia en los métodos de enseñanza-aprendizaje.

La capacitación interna se mantiene únicamente para divulgar y adiestrar al personal en cambios específicos, por ejemplo la normativa interna y/o externa, u otros aspectos que principalmente tienen incidencia en procedimientos específicos.

4. Pago de Nómina

Area de contratación:

División de Recursos Humanos

Area de aplicación:

INDE CORPORATIVO

E G E E

E T C E E

A finales del mes de marzo de 1999, se inició el sistema de pagos por medio de un Banco del sistema nacional. El INDE procesa la información de la nómina y ésta, una vez revisada y autorizada por la División de Recursos Humanos y Auditoría Interna, es trasladada por vía magnética al Banco, para que acrediten las cuentas personales de los trabajadores de la Institución. Con este sistema se obtuvo un doble beneficio bilateral:

4.1 Para el INDE

4.1.1 Ahorro en el gasto de emisión de Cheques, cuyo precio oscilaba entre Q 2 y Q 3 cada uno (incluyendo trámite); y en la movilización de personal a los distintos

departamentos en el interior de la República en donde tiene oficinas el INDE, que implicaba no sólo la movilización del personal, sino el gasto en concepto de viáticos, combustible y deterioro del vehículo.

4.1.2 Por el otro lado la seguridad de la integridad de los empleados de la Tesorería General del INDE y del dinero. En el año 1996, personal de dicha Tesorería, a inmediaciones de las instalaciones de la Institución, sufrió un atraco en el que perdieron la vida 2 guardias de seguridad del INDE y resultó gravemente herido el Pagador.

4.2 Para los empleados

4.2.1 Disponibilidad de Agencias Bancarias con horarios más amplios de atención.

4.2.2 Beneficios adicionales otorgados por el Banco privado, tales como pago de intereses en saldos, préstamos fiduciarios expeditos , manejo de chequeras o tarjetas de débito, etc.

5. Clasificación de Puestos y Escalas Salariales

Area de contratación: Gerencia Servicios Corporativos

Area de aplicación: A nivel institucional

La separación de funciones conllevó el aumento de responsabilidad para algunos puestos, por lo que para regularizar tanto las nuevas funciones como la escala salarial, se contrataron los servicios para el estudio y propuesta de clasificación de puestos y escalas salariales, utilizando la técnica de benchmarking en el sector eléctrico.



6. Mantenimiento de Instalaciones

Area de contratación:

División de Servicios Generales

ETCEE

EGEE

Anteriormente en las Oficinas Centrales, debido a la cantidad de empleados que prestaban servicio, los trabajos de mantenimiento eran realizados por talleres internos (carpintería, fontanería y limpieza); sin embargo, a partir de la salida de personal con motivo de las políticas de retiro voluntario, la prestación del servicio fue irregular, hubo altos costos de operación (materiales, accesorios, repuestos, horas extras, etc.) y se mantenían constantes quejas.

Por los problemas expuestos, se tomó la decisión de establecer un mecanismo que permitiera determinar la viabilidad de subcontratar los servicios de mayor especificidad y/o magnitud, entre éstos, limpieza de instalaciones, pintura, mantenimiento de telefonía, fontanería, carpintería, etc.

Las quejas han disminuido considerablemente y los servicios no se ven interrumpidos.

7. Abastecimiento de Combustible

Area de contratación:

División de Servicios Generales

Area de aplicación:

INDE CORPORATIVO

ETCEE

El INDE cuenta con depósitos propios de combustible para abastecimiento de flotillas, sin embargo, por diversos problemas asociados al manejo de dichos depósitos, a partir del año 1996 la Administración del Instituto optó por el Outsourcing para el abastecimiento de combustible.

Este sistema ha permitido considerables ahorros en el consumo, ya que se trabaja con una cuota predeterminada, no se asumen costos por manejo, contaminación del combustible, uso de bomba, etc.; y por la compra mayor, se obtienen precios más favorables que los que se mantienen en el mercado. Este sistema se proporciona a todos los vehículos que prestan servicio en las Oficinas Centrales.

Por los beneficios identificados en el sistema de abastecimiento de combustible, la Empresa de Transporte y Control de Energía Eléctrica, en su región Occidental, inició ya una modalidad del mismo.

8. Mantenimiento de Flotilla

**Area de contratación
y aplicación:**

**División Servicios Generales
ETCEE
EGEE**

Las Empresas que conforman la Institución cuentan con talleres mecánicos internos, los que brindan los servicios de mantenimiento preventivo y reparativo. No obstante, por la rapidez, diversa especialización, garantía, espacio, costos más bajos, etc., los mismos han sido sustituidos paulatinamente por talleres particulares.

En el INDE Corporativo (Oficinas Centrales), a raíz de la renuncia del personal mecánico se efectuaron estudios de la relación costo/beneficio para determinar la conveniencia de recontractar personal u optar por el Outsourcing de talleres particulares, habiéndose establecido a través de la experiencia recabada con el transcurso del tiempo, que resultaba más conveniente a sus intereses la contratación de Talleres particulares.



Para proceder a la contratación, se optó por seleccionar determinados Talleres, por especialidad (frenos, carburación, mecánica, sistema eléctrico, enderezado y pintura) y tipo:

Talleres de Agencia: Para los vehículos al servicio de las Gerencias y aquellos de modelo reciente (2 últimos años).

Taller tipo A: Para vehículos con no más de 10 años de servicio.

Taller tipo B: Para vehículos con más de 10 años de servicio.

9. Adecuaciones y Remodelaciones

**Area de contratación
y aplicación:**

**División Servicios Generales
ETCEE
EGEE**

De igual forma que el mantenimiento de instalaciones, el Outsourcing de las adecuaciones y remodelaciones de oficinas ha permitido al INDE y sus Empresas obtener considerables ahorros, tanto en el financiamiento de la obra, como en la obtención de mano de obra calificada, tiempos de entrega favorables, sin mantener personal fijo para estos trabajos eventuales.

Anteriormente, los trabajos se realizaban con personal propio, pero a medida que el mismo se ha retirado de la Institución, se ha optado por el Outsourcing de estos servicios.

10. Impresión de Formas

Area de contratación: **INDE CORPORATIVO**
EGEE
ETCEE

Contar con equipos modernos para la impresión de la formas que se utilizan en la Institución no resulta conveniente, ya que conjuntamente con los costos de personal fijo asignado a tareas eventuales, se tienen costos de la obsolescencia del equipo más los costos directos (materiales, mantenimiento, energía, etc.), por lo que resulta más favorable para la Institución el Outsourcing de servicios de impresión, lo que no sólo aporta el beneficio económico, sino ofrece la aplicación de una tecnología de avanzada.

11. Mantenimiento de Plantas Eléctricas

Area de contratación: **EGEE**

A pesar de que la Empresa de Generación de Energía Eléctrica del INDE cuenta con personal profesional y técnico capacitado, el mismo no es suficiente para cubrir la labor de mantenimiento de plantas eléctricas, por lo que contrata empresas especializadas, quienes aportan no solo la mano de obra calificada, sino los repuestos (muchas veces importados). Adicionalmente, se obtiene garantía de funcionamiento.

12. Facturación

Area de contratación: **División de Informática**
Area de aplicación: **Empresas DEORSA y DEOCSA**
(privatizadas)

La División de informática, inicialmente procesaba con recursos internos la facturación del servicio de consumo de energía eléctrica en el interior de la



República. De este servicio se pudo establecer que no se tiene un control exacto de los costos de producción internos y de los costos de entrega por Factura en el interior de la República, el que se estima en Q 2.00 por cada una.

Por ello, en 1998 se optó por el Outsourcing del servicio completo (impresión y entrega) con una imprenta transnacional, con la cual a través del traslado de la información por la vía magnética, se imprime y distribuye la facturación, reduciendo dramáticamente los costos de Q 2.00 a Q 0.52 cada una, lográndose una disminución también en el tiempo de entrega.

B. EFECTO DE LA APLICACION DEL OUTSOURCING EN LA PRESTACION DE LOS SERVICIOS

Para determinar, entre otros aspectos, el efecto de la aplicación del Outsourcing en la prestación de los servicios, se procedió así mismo a recabar información de las principales Unidades de las Empresas que conforman la Institución, obteniéndose los siguientes datos:

1. Positivos Recurrentes

- ✓ Reducción de Costos de Funcionamiento
- ✓ Reducción de costos en el manejo de Inventarios
- ✓ Uso de expertos
- ✓ Disminución del pasivo laboral y demás prestaciones
- ✓ Tiempo de respuesta (recepción del servicio) en base a calendarización
- ✓ Independencia por parte del INDE en la selección del vendedor
- ✓ Garantía de funcionamiento del servicio
- ✓ No se asume riesgos de imprevistos
- ✓ En la mayoría de los servicios, se obtiene el financiamiento total hasta la recepción del mismo

Es importante señalar, con relación al efecto positivo del tiempo de respuesta en base a calendarización, que este efecto es difícil lograrlo con el personal interno, debido a que los trabajadores en un año normal de labores, gozan adicionalmente de su período vacacional que va de 20 a 30 días hábiles (dependiendo del tiempo de servicio), con 16 días de asueto oficial, más permisos extraordinarios que concede el Estado y permisos sindicales, situación que repercute, según los resultados obtenidos, en el incumplimiento de fechas estipuladas.

Este aspecto es superado en la contratación externa (Outsourcing), ya que las condiciones bajo las cuales se compra y/o contrata un bien o servicio, están normadas por el Reglamento de Compras y Contrataciones, el que establece multas por cada día de atraso en la entrega del servicio.

2. Negativos Recurrentes

- ✓ Problemas en la mala selección del vendedor
- ✓ Problemas por no plantear adecuadamente las necesidades
- ✓ Problemas en la forma de pago
- ✓ Pérdida de control si no se establece apropiadamente la supervisión
- ✓ La decisión de cambio de vendedor involucra el consenso de distintas personas
- ✓ Atrasos en la contratación

Los efectos negativos recabados de la encuesta realizada, según se puede observar, radican en problemas administrativos o de contratación, situación que puede ser superada si se establecen correctamente y desde el inicio, los alcances que se pretenden y las bases que se elaboren reflejen perfectamente dicho alcance, así mismo la selección del vendedor sea adecuada.



Aunque en la mayor parte de los casos de aplicación del Outsourcing observados los resultados fueron los esperados, por la magnitud del proyecto, se incluye un caso en el que el resultado fue un total fracaso.

3. Fracaso en la aplicación del Outsourcing (un caso real)

La aplicación del Outsourcing, como ya se indicó, requiere un estudio a fondo, que no sólo justifique su aplicación, sino prevea posibles situaciones negativas en los resultados, lo cual se dio en el área contable del INDE.

3.1 Justificación de la contratación

La Institución, con el objeto de dinamizar la rendición de informes contables a la Alta Administración para la toma oportuna de decisiones, se vio en la necesidad de desarrollar un programa computarizado que permitiera a su área de Contabilidad:

- a) Mecanizar los registros contables
- b) Llevar a cabo un levantamiento físico de inventarios

3.2 Procedimiento utilizado

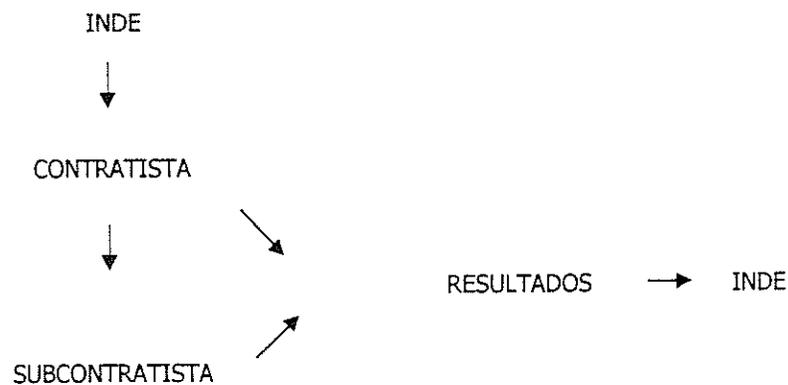
Derivado de lo anterior, se seleccionó y contrató a una Empresa con amplia experiencia en el ramo contable y de reconocido prestigio a nivel nacional e internacional para el desarrollo computarizado de los registros contables de la Institución.

- Como primera fase, la Empresa presentó al INDE un plan de Trabajo, el que permitía ver el desarrollo completo del "proyecto", éste fue analizado y aceptado por la Institución.

- Como segunda fase, se practicó la toma física de los inventarios, actividad que no tuvo ningún contratiempo y se realizó dentro de los parámetros fijados.
- La tercera fase implicaba el corrimiento del sistema computarizado a los registros contables para su mecanización.

Para esta fase, el Contratista o Consultor contrató los servicios de otra Empresa (Subcontratista).

En ésta, toda la información recabada por el Consultor se cargó al sistema que proporcionó el Subcontratista y al momento de empezar con las pruebas que debían arrojar los resultados deseados por el INDE, se determinó que los mismos no eran ni los más óptimos ni los requeridos, por dicho motivo, el trabajo no fue aceptado ni cancelado al Contratista. El esquema de responsabilidad directa que se manejó fue el siguiente:

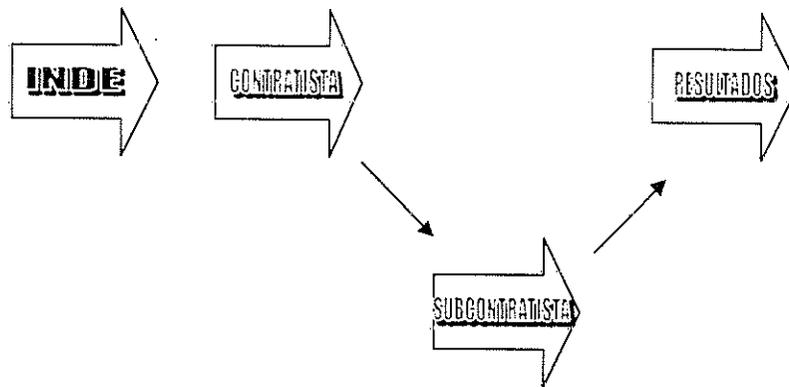


3.3 ¿Cómo se dio la supervisión?

El INDE ejerció la supervisión sobre el Contratista y los resultados parciales. Derivado de esta supervisión, se indicó que desde un principio observaron algunos

problemas en el sistema, los cuales se comunicaron oportunamente al Contratista, quien les indicó que los mismos serían superados paulatinamente al empezar a funcionar el sistema, situación que no ocurrió.

Sobre el Subcontratista no ejerció el INDE supervisión, ya que según se investigó, la responsabilidad ante esta Institución la asumía el Contratista. No obstante ésto, le suministraron al Subcontratista toda la información que requería para la realización del proyecto. El esquema de supervisión puede graficarse de la siguiente forma:



3.4 ¿Qué falló?

Dada la magnitud del "proyecto", el Contratista para cumplir con todas las fases recurrió a la subcontratación de otra empresa, de donde devino el fracaso del Outsourcing. Según se pudo recabar, hubo una serie de errores que condujeron a dicho resultado.

3.4.1 Visión limitada

Al efectuarse la negociación Contratista-Subcontratista hubo una visión muy limitada de la magnitud del INDE. Esto puede atribuirse a problemas de previsión y/o comunicación.

3.4.2 Mala previsión

El Contratista no estableció dentro de las condiciones para la compra del software necesario, el preconocimiento por parte del Subcontratista de las actividades del INDE.

3.4.3 Mala comunicación

A su vez, el Subcontratista antes de ofrecer un producto (software) cuya instalación estaba a su cargo, debió haber solicitado amplia información del proyecto; y no querer implantar un sistema de acuerdo a su conveniencia y no a las necesidades fundamentales del INDE.

3.5 Resultados

Dado que el sistema requerido no “corrió” en la forma esperada, no fue aceptado por el INDE ni se reconoció compromiso de pago alguno por el mismo. Sin embargo, la Institución con las posibilidades que le permite la normativa interna, tampoco aplicó sanciones económicas al Contratista por el incumplimiento de lo convenido.

C. EFECTO DE LA APLICACIÓN DE OUTSOURCING EN LAS RELACIONES LABORALES

1. Estabilidad Laboral

De conformidad con el Artículo 109 del Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo, "... el INDE garantiza la estabilidad laboral de todos sus trabajadores (as) lo cual se rige por las siguientes normas:

- a) Los trabajadores (as) que actualmente laboran en el INDE, por razones de reorganización serán reubicados dentro de la nueva estructura del INDE²⁷, sin disminuirles sus derechos y condiciones que ya tienen, exceptuando las específicas del Centro de Trabajo al que pertenecían;
- b) El INDE sólo podrá dar por terminada la relación laboral, si el trabajador incurre en las causales de despido contempladas en el presente Pacto²⁸, para lo cual se seguirá el procedimiento que para el efecto estipula el Régimen Disciplinario del mismo;
- c) Cuando se contrate a una persona para una obra determinada o por tiempo definido, el INDE dará por terminada la relación laboral del trabajador (a) al concluir la obra o vencerse el plazo del Contrato; y
- d) Si el INDE por cualquier causa deja de ser propietario de sus activos, desincorpora éstos, los concesiona o sufre cambios en su condición o estructura jurídica podrá reubicar a los trabajadores afectados o cancelar la relación individual

²⁷ La reorganización se da en cumplimiento a la separación de funciones que estipula la Ley General de Electricidad. Ley Cit.

²⁸ GUATEMALA. INSTITUTO NACIONAL DE ELECTRIFICACION -INDE-. Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo. 17 de febrero de 1998. Págs. 31-36.

de trabajo de los mismos. En ese caso, pagará a los trabajadores de quienes se prescindan, las prestaciones laborales previstas en la ley y en el presente pacto, pero a la indemnización por tiempo servido se le calculará y pagará adicionalmente un diez por ciento más de la indemnización prevista en este pacto, dicho porcentaje se calculará sobre el salario mensual devengado por el trabajador. Si el INDE opta por reubicar al trabajador, no podrá variar las condiciones y el salario devengado por el trabajador, excepto lo relacionado con el lugar de trabajo”.

De conformidad con lo anterior, el efecto de la aplicación del Outsourcing en las relaciones laborales no representa inestabilidad laboral a los empleados. Sin embargo, en algunos servicios en que se ha aplicado Outsourcing, se ha observado preocupación en el personal en el período de introducción de las empresas, por temor a que se desconfíe de su productividad o se consideren innecesarios sus servicios, creándose falsas expectativas de que van a ser trasladados a otro frente de trabajo o retirados del INDE. Esta etapa es fácilmente superada al establecerse bien una estrategia de comunicación.

Por otra parte, también se pudo establecer que derivado de programas de capacitación que ejecuta el INDE, especialmente en el exterior, ha habido personas que por el grado de especialización que adquieren, posteriormente son absorbidas por los vendedores (Outsourcing).

2. Políticas de Contratación y Despido

2.1 Contratación

La contratación de empleados se realiza dependiendo de la naturaleza del puesto, bajo las siguientes modalidades:



Personal Permanente, son los que tienen contratos de trabajo con fecha indefinida de vencimiento. Incluye a personal cargado a los renglones presupuestales 011 "Personal Permanente", 022 "Personal por Contrato" y 041 "Personal por Planilla.

Personal Temporal, son los contratados por un período de tiempo determinado, normalmente de un año; y en algunos casos, siempre que así se estipule, los plazos pueden ser prorrogados por un período igual de tiempo, previo consentimiento de ambas partes. Incluye a personal cargado al renglón presupuestal 029 "Servicios Profesionales y Técnicos".

La alta dirección del Instituto, en la actualidad, mantiene la política de restricción de contratación de personal. Esta política se apoya en la posibilidad de aplicar Outsourcing a algunos servicios.

Según estadísticas que se manejan en la División de Recursos Humanos del INDE, el personal interno que labora en la Institución, tiene en su mayoría más de 5 años de servicio en la Institución, lo que le permite contar con las calificaciones necesarias para la realización de sus labores, apoyado con los programas de capacitación vigentes.

2.2 Despido

Como ya se indicó anteriormente, el INDE garantiza la estabilidad laboral de sus empleados, por lo que para reducir personal define políticas que contemplan indemnizaciones atractivas.

El Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo, en su Artículo 60 establece las formas de "Término de la Relación Laboral" y en el Artículo 62 establece los montos de indemnización que les corresponde a sus trabajadores, los cuales

oscilan entre el 130% y el 150% del salario mensual por cada año de servicio, con la salvedad de los "despidos justificados", en los que el trabajador pierde los derechos que le concede el Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo y sus Reglamentos, con excepción de los derechos irrenunciables como lo son las vacaciones, el bono 14 y el aguinaldo.

Extraordinariamente a los porcentajes establecidos en el Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo, la alta dirección, de conformidad con Acuerdos que para el efecto emite el Consejo Directivo de la Institución, promueve aumentos a dichos porcentajes.

Durante el período comprendido del 17 de febrero al 31 de marzo/99, para lograr el retiro voluntario principalmente de la primeras escalas que son donde se concentran los empleados de nivel operativo, la Administración Superior del INDE autorizó el aumento de los porcentajes de indemnización por año de servicio, según la categoría de la Plaza que ocupe el trabajador a los siguientes montos:

<u>Categorías</u>	<u>Porcentaje de indemnización</u>
De la 1 a la 4	210% del salario mensual
De la 5 a la 8	175% del salario mensual
De la 9 a la 10	170% del salario mensual
De la 11 a la 14	165% del salario mensual
De la 15 en adelante	160% del salario mensual

Esta política perseguía reducir personal de los puestos operativos, aumentando el porcentaje de indemnización en las categorías en donde se concentra la mayor parte de trabajadores de la Institución, cuyo objetivo fue alcanzado, ya que el porcentaje de retiro voluntario observado en la última década asciende al 68.59%.



CAPITULO III

PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL OUTSOURCING EN EL INDE



De acuerdo con los resultados del diagnóstico realizado, según lo indicado en el Capítulo anterior, se consideró conveniente formular una propuesta para mejorar la utilización del Outsourcing en el INDE, la cual se presenta a continuación.

A. FORMULACION Y DESARROLLO DEL PLAN DE GESTION

El INDE deberá nombrar a un equipo multidisciplinario que realice un estudio/diagnóstico, sobre las áreas y/o servicios en los cuales es conveniente la aplicación del Outsourcing, el que a su vez pueda desarrollar y formular un plan estratégico (al menos de 5 años) y los planes operativos anuales para la ejecución del Outsourcing dentro de cada Unidad.

Al estar plenamente identificadas las áreas y/o servicios, deberá definirse un plan de contratación que contenga la naturaleza de los servicios, el tiempo estimado de duración, si son servicios recurrentes o esporádicos, quiénes serán responsables de su aplicación.

De la misma forma como se desarrollan planes internos para la gestión de proyectos con recursos internos, para el Outsourcing es necesario elaborar un plan que incluya las descripciones de cómo se seleccionará al vendedor (Outsourcing), cuáles son las condiciones que deberán estipularse en el Contrato que se suscriba, entre qué rangos deberá oscilar el valor de los servicios, cómo se controlará el cumplimiento del Contrato, cómo se medirá la calidad, cuáles serán los estándares de desviación que se permitirán, si se contemplarán incrementos en los montos y tiempos de entrega acordados, cuáles serán los indicadores de la gestión, cuáles serán las garantías que se exijan, qué medidas se deberán adoptar en caso de incumplimiento parcial o total del servicio.



La comunicación debe ser considerada prioritaria con el vendedor. Para ello se requiere planificar una constante comunicación con el mismo, aunque parezca que se hayan agotado ya los temas a tratar.

B. SELECCIÓN DEL VENDEDOR

Como ya se indicó, el éxito de la gestión reside por una parte en la correcta delimitación de los servicios requeridos; y por la otra, en la buena selección del vendedor. Para llevar a cabo esta última, se adaptan algunos elementos del libro Desarrollo y Gestión de Proyectos Informáticos²⁹ para proponer un modelo que permita al INDE seleccionar óptimamente al vendedor del Outsourcing, así:

1. Consideraciones de Gestión

- a) ¿Cuál es la capacidad del vendedor para cumplir con sus compromisos de planificación y presupuesto?
- b) ¿Cuál es su historial sobre cumplimiento de compromisos?
- c) ¿Cuáles son los niveles de satisfacción de los clientes actuales del vendedor, incluyendo clientes a largo plazo?
- d) ¿Tiene el vendedor un cliente habitual? Si o No. En caso positivo, indíquelo.
- e) ¿Tiene experiencia en todos los aspectos de la gestión, incluyendo estimación de tamaño, estimación de costes, planificación, seguimiento y control de proyectos?
- f) ¿Cuáles son las capacidades de gestión de proyectos del vendedor?

²⁹ MCCONNELL, Steve. Desarrollo y Gestión de Proyectos Informáticos. España, Editorial McGraw Hill, c1997. Págs. 535 - 538

- g) ¿Se puede confiar en la confidencialidad del vendedor?
- h) ¿Hay alguna denuncia presentada en contra del vendedor?

2. Consideraciones Técnicas

- a) ¿Cuál es la capacidad del vendedor para superar los desafíos técnicos del proyecto?
- b) ¿Quién ha evaluado la capacidad de desarrollo de las actividades del vendedor?
- c) ¿La evaluación ha incluido los productos de trabajo técnico y procesos de desarrollo?
- d) ¿Cuál es el nivel de experiencia del vendedor en el área de aplicación?
- e) ¿Es aceptable la calidad de otros vendedores en la misma área?
- f) ¿Tiene el vendedor datos cuantitativos para soportar las afirmaciones que realiza respecto a la calidad?
- g) ¿Es la calidad del trabajo del vendedor suficiente para permitir futuras mejoras?

3. Consideraciones Generales

- a) ¿Es estable la situación financiera del vendedor?
- b) ¿Qué le pasaría al proyecto si el vendedor se encuentra con un severo revés financiero?



- c) ¿Cuál es el nivel de compromiso del vendedor con el desarrollo externo?

4. Consideraciones sobre Contratos

- a) ¿Cuáles son los productos que se derivarán de la ejecución del contrato?
- b) ¿Tendrá el contrato puntos sobre las revisiones periódicas y la comprobación del progreso del vendedor?
- c) ¿Incluirá el contrato especificaciones detalladas de los requerimientos?
- d) ¿Permitirá el contrato cambios en los requerimientos?
- e) ¿Se requerirá dar herramientas al vendedor para su uso? y en caso afirmativo ¿Sus derechos sobre estas herramientas están protegidas?
- f) ¿Tiene el vendedor prohibido contratar otros vendedores, aún en el caso que el vendedor inicial se declare insolvente?
- g) ¿Quién es el responsable de determinar la aceptabilidad del servicio?
- h) ¿Qué mecanismos protegen a ambas partes frente a desacuerdos respecto de la aceptabilidad del producto entregado?

C. CONTRATACION DEL VENDEDOR

Finalizado el proceso de selección y habiendo sido adjudicado el mejor "vendedor", se deberá continuar con el proceso de contratación.

Dentro del marco legal interno de la Institución, se contempla lo relacionado con la suscripción y liquidación de contratos.

D. NEGOCIACION DEL CONTRATO³⁰

La suscripción de los Contratos que celebra el INDE está regulada en el Título V, Capítulo I del Reglamento de Compras y Contrataciones, el cual contempla todo lo relacionado a la suscripción, faccionamiento, aprobación, subcontratistas, prórrogas contractuales, ampliaciones de contrato y variaciones en el monto de los contratos.

Es importante considerar las garantías (fianzas) y seguros que deben incluirse en el Contrato, a fin de garantizar tanto el cumplimiento de las obligaciones contraídas, como el buen uso del anticipo, si fuere el caso, que se otorgue a los contratistas. El Título VI, Capítulo Único del Reglamento de Compras y Contrataciones del INDE, estipula lo referente a Fianzas y Seguros.

Así mismo, el Artículo 78º. Estipula la Fianza de Conservación, de Calidad y de Funcionamiento de las Obras o Servicios. Con esta Fianza, el contratista responderá por la conservación de calidad y funcionamiento de las obras o servicios mediante fianza que cubra el valor de la reparación de fallas o desperfectos que le sean imputables y que aparecieran durante el tiempo de responsabilidad, el cual debe ser fijado en el Contrato. Existen dos tipos:

1. Contratos Administrativos

Son los que se faccionan en papel membretado de la Institución, en éstos se suscriben las compras y contrataciones normales.

³⁰ REGLAMENTO DE COMPRAS Y CONTRATACIONES DEL INDE. Ley Cit. Pág. 32 - 41



2. Escrituras Públicas

Son los que se faccionan en escritura pública autorizada por el Escribano de Gobierno o por otro Notario, en éstos se suscriben las obras y la compra-venta de inmuebles.

E. MANEJO Y CONTROL

1. Del Proceso de cambio

El proceso de cambio deberá ser convenientemente publicitado y comunicado para que no genere falsas expectativas entre el personal y pueda generar un conflicto laboral.

2. Del Contrato

Una vez suscrito el Contrato de Outsourcing, corresponderá a la Unidad solicitante verificar la prestación de los servicios contra informe periódico, productos y supervisión de campo, según el caso, con el objeto de determinar si se está cumpliendo con los tiempos programados, si el nivel de la calidad es el solicitado y para verificar si hay alguna desviación que pueda ser corregida sin causar mayores atrasos al proyecto en sí.

Para el éxito del Outsourcing es necesario el compromiso de las partes, es decir, que la Institución debe exigir y velar por el cumplimiento de las fases del Proyecto, pero también debe responder en tiempo a las obligaciones adquiridas (pagos, traslado de información, recepción, etc.).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1



A. CONCLUSIONES

Recordemos los cambios. Todo cambia rápidamente, el mercado, la competencia, las regulaciones gubernamentales, las condiciones financieras y tecnológicas, etc. Mantenerse al día con esos cambios, especialmente aquellos en que la siguiente generación requiere una inversión significativa, es muy costoso.

Así mismo, ser competitivo es el desafío por el que atraviesan la mayor parte de las empresas de todos los sectores, tanto nacional como internacionalmente. Para lograrlo, muchas empresas planean diversas estrategias de mercado. El INDE no es la excepción, ya que por el cambio de su normativa que le quitan el carácter monopólico, lo obligan a ser competitivo.

Dentro de este marco, el Outsourcing es una buena opción para reducir y controlar los costos de operación, ya que debemos recordar que las empresas que quieran hacerlo todo ellas mismas, principalmente aquellas tareas muy especializadas (estudios, desarrollo de productos, mercadeo, etc.) podrían tener una repercusión en altos costos de operación. El Outsourcing minimiza estos costos, ya que los vendedores de estos servicios realizan su inversión en beneficio de muchos clientes y no sólo uno (como sería el caso de la Institución al hacerlo ella misma), la inversión compartida esparce el riesgo, los costos de innovación y operación en varios.

Sin embargo, como hemos visto en el desarrollo de este trabajo, el Outsourcing no es la solución a todos los problemas de gestión, mas bien debe considerarse como la oportunidad de aprovechar la especialización de una empresa dedicada a una actividad que realizarla a la Institución le implicaría una alta inversión en recursos, riesgos y/o desviación de sus objetivos principales.

En la investigación se observó que aunque en forma no sistematizada ni en base a una estrategia específica, el INDE aplica Outsourcing en diversas áreas (Finanzas, Recursos Humanos y Servicios Generales) desde hace ya algunos años, sin embargo, ello no ha obedecido a un programa formal para la externalización de algunos servicios, habiéndose observado que:

1. Su implantación no implicó despidos ni ningún otro efecto negativo en la masa laboral.
2. En su mayoría, se han obtenido (reportado) buenos resultados en los servicios.
3. Se logró la descarga de tareas, algunas veces de menor importancia, que no permitían atender asuntos relevantes de las Unidades.
4. Se ha logrado cumplir con los tiempos preestablecidos.
5. Se ha minimizado el riesgo de operación y reducido costos.
6. Las áreas en donde se ha aplicado Outsourcing han reportado en general, buenos resultados.

El Outsourcing se considera conveniente para mejorar y/o desarrollar núcleos importantes de la Institución por el soporte que el uso de expertos externos pueda aportar, ya que además del conocimiento teórico, aportan la experiencia.

Es importante considerar, que la definición inadecuada de nuestros requerimientos podría implicar fracaso en la aplicación del Outsourcing.

B. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda crear un equipo multidisciplinario que realice un estudio sobre las áreas y/o servicios en los cuales es conveniente la aplicación del Outsourcing, el que a su vez pueda desarrollar y formular un plan estratégico (al menos de 5 años) y los planes operativos anuales para la ejecución del Outsourcing dentro de cada Unidad.
2. Que el proceso de cambio sea convenientemente publicitado y comunicado para que no genere falsas expectativas entre el personal y pueda generar un conflicto laboral.
3. Que los términos de referencia para la contratación de los servicios sean formulados cuidadosamente, para delimitar los servicios que se requieren y las condiciones en las que se desarrollarán los mismos.
4. Que sea claramente delimitada la responsabilidad entre los actores (INDE-Compañías privadas), a efecto de que uno no entorpezca al otro.
5. Que se considere prioritaria la comunicación con el vendedor. Para ello se requiere planificar que se tendrá una comunicación constante con éste, aunque parezca que no haya nada sobre lo que comunicarse.
6. Es recomendable que la Institución mejore sus sistema de estadística, ya que se pudo establecer que es deficiente.

7. Que se definan correctamente los requerimientos para evitar el crear expectativas inadecuadas en el precio. Sólo se obtendrán ofertas más económicas que comprendan bien el alcance de lo solicitado, para medir los riesgos.

Por lo anteriormente expuesto y haberse establecido que la disposición para aceptar el Outsourcing es beneficiosa para la Institución, ya que contribuirá a alcanzar de mejor forma los objetivos para los cuales fue creada la misma y los normados en la Leyes de la materia, **se sustenta el punto de tesis:**

CONVENIENCIA DE LA APLICACION DEL OUTSOURCING DENTRO DEL INSTITUTO NACIONAL DE ELECTRIFICACION

y **se ratifica la propuesta** contenida en el Capítulo III para su implantación.

BIBLIOGRAFIA

1. ASOCIACION DE GERENTES DE GUATEMALA IX Convención de Recursos Humanos y III Centroamericana. Guatemala, 4 y 5 de junio de 1998. s.p.
2. DRUCKER, Peter. El Ejecutivo Eficaz. Traductor Horacio Laurora. 13ª. Edición. Buenos Aires, Argentina, Editorial Sudamericana, c1989. 188 p.
3. DRUCKER, Peter. Gerencia para el Futuro. El decenio de los 90 y más allá. Traductor Jorge Cárdenas Nannetti. Bogotá, Colombia, Grupo Editorial Norma, c1993. 353 p.
4. FEKETEKUTY, Geza. Comercio Internacional de Servicios. Panorama General y Modelo para las Negociaciones. American Enterprises Institute. Traductora Ana I. Stellino. México, Ediciones Garnika, S. A. c1990. 380 p.
5. GOMEZ CUETO, José Antonio. Implantación del Outsourcing como Herramienta Estratégica Poderosa. (caso aplicado). Guatemala, 1998/ Tesis Lic. Administrador de Empresas. Universidad Francisco Marroquín. 63 p.
6. GRUPO DE INVERSIONES PRO. Informe Final de Consultoría para la Separación de las Funciones del Instituto Nacional de Electrificación – INDE. Guatemala, enero de 1998. s.p.
7. GUATEMALA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley de Creación del Instituto Nacional de Electrificación –INDE-. Decreto No. 1287, 27 de mayo de 1959. s.p.
8. GUATEMALA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley General de Electricidad. Decreto-Ley No. 93-96, 16 de octubre de 1996. s.p.



9. GUATEMALA. GERENCIA DE PLANIFICACION DEL INSTITUTO NACIONAL DE ELECTRIFICACION. El Sector Eléctrico de Guatemala. 1998. 58 p.
10. GUATEMALA. INSTITUTO NACIONAL DE ELECTRIFICACION –INDE-. Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo, 17 de febrero de 1998, homologado por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social mediante resolución No. 00205 de fecha 17 de marzo de 1998. 74 p.
11. GUATEMALA. INSTITUTO NACIONAL DE ELECTRIFICACION –INDE-. Reglamento de Compras y Contrataciones, 2 de abril de 1998. 47 p.
12. McCONNELL, Steve. Desarrollo y Gestión de Proyectos Informáticos. Traductores Isabel M. Del Aguila Cano y Alfonso Bosch Arán Madrid, España, Editorial McGraw Hill, c1997. 691 p.
13. OUTSOURCING INSTITUTE. The Outsourcing Index. 2ª. Edición. Estados Unidos de Norteamérica, diciembre de 1997. s.p.
14. **PAGINAS WWW:** <http://WWW/NAPAM.ORG/indexfiles/pub/out3.html>
<http://WWW.outsourcing.com/OSM1Profile.htm>; y
<http://WWW.tekptr.com/>
15. UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. Facultad de Ciencias Económicas Material de apoyo sobre Outsourcing. Junio de 1997. s.p.

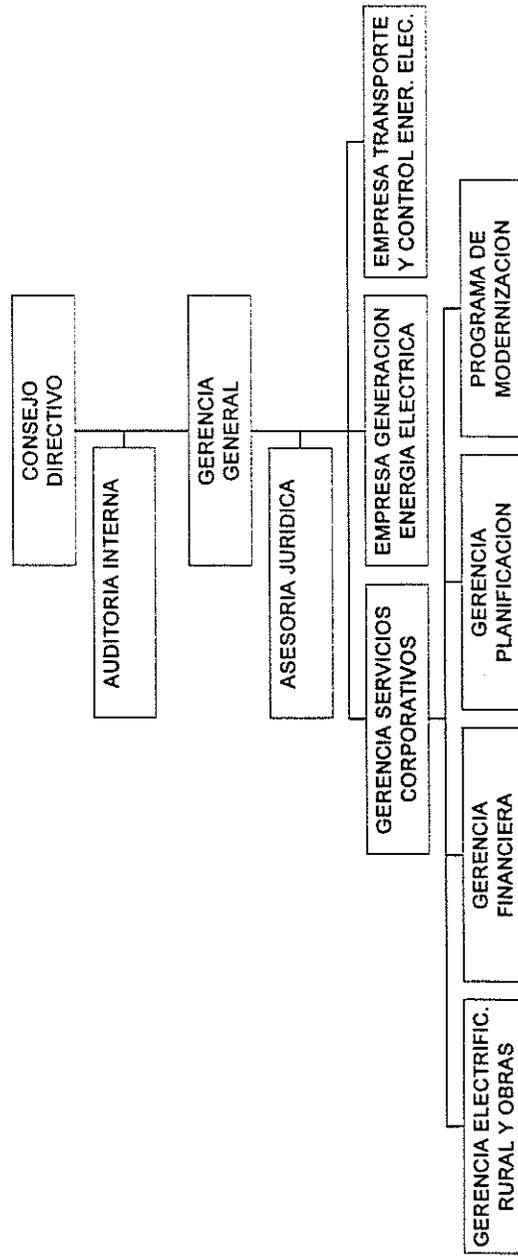
ANEXOS

1

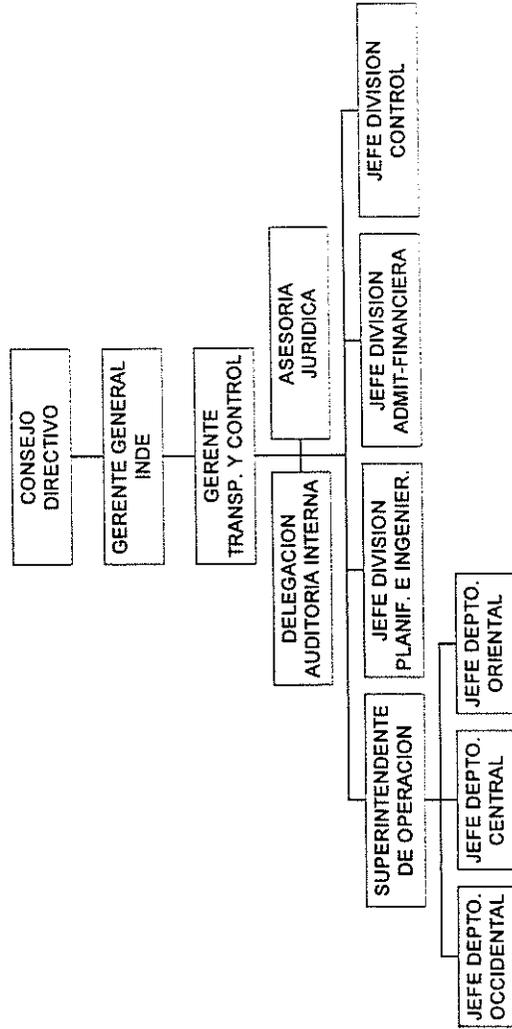


ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

INDE CORPORATIVO



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EMPRESA DE TRANSPORTE Y CONTROL DE ENERGIA ELECTRICA



**BOLETA PARA RECABAR INFORMACION
SOBRE LAS NECESIDADES DE OUTSOURCING
EN EL INDE**

I. INFORMACION GENERAL

1. NOMBRE: _____
2. CARGO: _____
3. UNIDAD: _____
4. FUNCION PRINCIPAL DE LA UNIDAD: _____

5. NUMERO DE EMPLEADOS PERMANENTES DE ESA UNIDAD: _____
6. NUMERO DE EMPLEADOS TEMPORALES DE ESA UNIDAD: _____

II. INFORMACION ESPECIFICA

1. ¿Cuenta en número con el personal necesario para realizar sus actividades?
 SI NO Explique: _____

2. ¿Reúne el personal con que cuenta las calificaciones para la realización de las actividades?
 SI NO Explique: _____



3. ¿Cuenta con el apoyo de programas de capacitación y desarrollo para el personal que tiene asignado? SI NO

4. (Si su anterior respuesta es afirmativa) ¿Con qué frecuencia capacitan y desarrollan al personal a su cargo? _____

5. ¿Ha subcontratado algunos de los servicios que presta?

SI NO ¿Cuáles?

5.1 _____

5.2 _____

5.3 _____

5.3 _____

5.4 _____

5.5 _____

(Agregue otros en hoja separada si fuere insuficiente este espacio)

6. ¿Los servicios obtenidos han sido los esperados? SI NO

7. ¿El costo de dichos servicios fue favorable para la institución? SI NO

¿por qué? _____

8. De su experiencia, podría listar las ventajas y desventajas de subcontratar algunos de sus servicios:

CON RELACION AL PERSONAL INTERNO

1. ¿Colabora espontáneamente el personal a su cargo cuando se requiere su participación en la realización de las actividades? SI NO

2. ¿Ha tenido algún efecto (POSITIVO o NEGATIVO) la subcontratación? Indicar

COMENTARIOS ADICIONALES:

Requiere: **Glenda Judith España Cabrera** para sustentar el
Punto de Tesis **“CONVENIENCIA DEL OUTSOURCING
en el INDE”** .

