

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**LA SUBCONTRATACIÓN COMO SISTEMA DE REDUCCIÓN
DE GASTOS ADMINISTRATIVOS EN UN BANCO DEL SISTEMA**



LICENCIADA

GUATEMALA, MAYO DE 2,007

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

DECANO	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL 1º.	Lic. Cantón Lee Villela
VOCAL 2º.	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
VOCAL 3º.	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL 4º.	P.C. Efrén Arturo Rosales Álvarez
VOCAL 5º.	B.C. Deiby Boanerges Ramírez Valenzuela

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE ÁREAS
PRÁCTICAS BÁSICAS**

Área Matemática-Estadística	Lic. Oscar Haroldo Quiñónez Porras
Área Mercadotecnia-Operaciones	Licda. Marlenne Ivonne Bran García
Área Administración-Finanzas	Licda. Fulvia Liseth Ruiz Palacios

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidenta:	Licda. Lorena Ileana Hernández García
Secretario:	Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell
Examinadora:	Licda. Sonia Aracely Pacheco Morales



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Guatemala,
Junio 9, 2006

Licenciado
EDUARDO ANTONIO VELASQUEZ CARRERA
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Ciudad Universitaria, zona 12

Señor Decano:

Tengo el agrado de dirigirme a usted, para informarle que en atención a la designación de ese Decanato, procedí a asesorar a la estudiante **ANALY SUSANA JIMENEZ AGUILAR**, carné 97-30126, en la elaboración de su trabajo de tesis: **La subcontratación como sistema de reducción de gastos administrativos en un banco del sistema.**

Al respecto, me permito manifestarle que el citado trabajo de tesis, cumple con los aspectos reglamentarios, establecidos por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

En tal sentido, emito dictamen favorable a efecto que la estudiante Analy Susana Jiménez Aguilar, pueda sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Lic. Nery Leonidas Guzmán de León, M.Sc.
Administrador de Empresas
Colegiado No. 2462

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

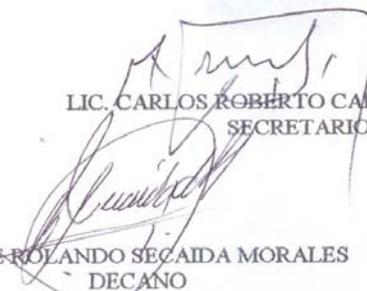
Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
CATORCE DE MAYO DE DOS MIL SIETE.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.4 del Acta 8-2007 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 3 de mayo de 2007, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 127-2006 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 6 de noviembre de 2006 y el trabajo de Tesis denominado: "LA SUBCONTRATACIÓN COMO SISTEMA DE REDUCCIÓN DE GASTOS ADMINISTRATIVOS EN UN BANCO DEL SISTEMA", que para su graduación profesional presentó la estudiante ANALY SUSANA JIMÉNEZ AGUILAR, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO


LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO

Smp.



AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

f: _____
Licda. Lorena Ileana Hernández García
Presidenta

f: _____
Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell
Secretario

f: _____
Licda. Sonia Aracely Pacheco Morales
Examinadora

DEDICATORIA

- A Dios:** Por su luz de sabiduría y bendiciones, ya que “Todo lo puedo en Cristo que me fortalece”.
- A mis padres:** Rosalinda y José Rolando, en agradecimiento a sus sacrificios ejemplo de trabajo y honradez, gracias por su gran amor y apoyo incondicional.
- A mis hermanos:** Donaldo y Edgar, gracias por su amor.
- A mi familia:** Abuelita, tíos y primos, muy agradecida por su cariño y amor.
- A mis amigos:** Rosy Boteo, Lysbeth Hernández, Samuel Aceituno, Omar Méndez y Ervin Oliva, gracias por su amistad, apoyo y por todos los momentos que compartimos juntos.
- A mi asesor de tesis:** Lic. Nery Leonidas Guzmán de León, por su apoyo incondicional y en especial por su amistad, Dios lo bendiga.
- A:** La Universidad de San Carlos de Guatemala y en especial a la Escuela de Administración de Empresas, por brindarme la oportunidad de aprender y crecer profesionalmente.

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Sistema	
1.1.1 Tipos de sistema	2
1.1.2 Sistema bancario	2
1.1.3 Banco	2
1.1.4 Tipos de banco	2
a) Bancos comerciales	3
b) Bancos hipotecarios	3
c) Bancos de capitalización	3
d) Bancos comerciales e hipotecarios	3
1.1.5 Sistema bancario guatemalteco	3
1.2 Subcontratación	4
1.2.1 Importancia	5
1.2.2 Ventajas	5
1.2.3 Desventajas	6
1.2.4 Riesgos	7
1.3 Proveedor	7
1.4 Contrato	7
1.5 Servicio	8
1.5.1 Tipos de servicios de subcontratación	9
1.5.2 Seguridad	9
a) Seguridad y vigilancia	10
b) Transporte de valores	10

1.5.3	Comunicación	10
	a) Mensajería interna	10
	b) Correo externo	10
	c) Enlaces de datos	11
1.5.4	Mantenimiento general de muebles e inmuebles	11
	a) Mantenimiento de equipo de cómputo	11
	b) Mantenimiento de mobiliario y equipo	12
	c) Mantenimiento de edificios	12
	d) Mantenimiento de plantas eléctricas	12
	e) Mantenimiento de plantas telefónicas	12
	f) Mantenimiento de cajeros automáticos	13
	g) Mantenimiento de aire acondicionado	13
	h) Jardinería	13
1.5.5	Servicios profesionales (honorarios)	13
	a) Honorarios financieros	14
	b) Honorarios comerciales	14
	c) Honorarios informáticos	14
	d) Honorarios legales	14
1.6.	Gastos administrativos	14
1.7	Metodología para implementar la subcontratación	16
1.7.1	Fases de la metodología	16
1.7.2	Fase cero, inicio del proyecto	17
1.7.3	Fase 1, evaluación	17
1.7.4	Fase 2, planeación detallada	18
1.7.5	Fase 3, contratación	18
1.7.6	Fase 4, transición del nuevo servicio	19
1.7.7	Fase 5, administración y revisión	19

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO DE LOS SERVICIOS SUBCONTRATADOS EN UNA
INSTITUCIÓN BANCARIA

2.1	Generalidades de la institución bancaria	20
2.2	Antecedentes	20
2.3	Misión	21
2.4	Visión	21
2.5	Objetivo	21
2.6	Estructura organizacional	21
2.7	Servicios	22
2.8	Productos	25
2.9	Instalaciones	27
2.10	Análisis de los servicios subcontratados	27
2.10.1	Servicios de seguridad	30
2.10.2	Servicios de comunicación	37
2.10.3	Servicios de mantenimiento general de muebles e inmuebles	45
2.10.4	Servicios profesionales (honorarios)	56
2.11	Cuadro resumen, costo por servicio	63
2.12	Resumen de problemas encontrados	64

CAPÍTULO III
LINEAMIENTOS PARA OPTIMIZAR LA SUBCONTRATACIÓN DE SERVICIOS
EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA

3.1	Generalidades	66
3.2	Propuesta del comité de subcontratación	66
3.3	Antecedentes	66

3.4	Justificación	67
3.5	Descripción	67
3.6	Objetivo	67
3.7	Objetivo del comité de subcontratación	67
3.7.1	Objetivos específicos del comité de subcontratación	67
3.8	Misión	68
3.9	Visión	68
3.10	Políticas	68
3.11	Estrategias	69
3.12	Resultados o productos	70
3.13	Insumos necesarios	70
3.14	Estructura organizacional	71
3.15	Proceso de subcontratación de servicio	82
3.15.1	Simbología utilizada en el procedimiento	82
3.16	Presupuesto para la formación del comité de subcontratación	87
3.17	Acuerdo de creación del comité de subcontratación	88
3.18	Plan de acción	91
3.19	Formatos para registro y control de los servicios	92
	Conclusiones	96
	Recomendaciones	97
	Bibliografía	98

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.		Página
1.	Organigrama general actual de la institución bancaria objeto de estudio, ciudad de Guatemala, julio 2,006.	22
2.	Organigrama nominal propuesto, comité de subcontratación, para operar en las oficinas centrales de la institución bancaria ciudad de Guatemala, julio 2,006.	72

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Página
1. Equipo de trabajo, utilizado por las empresas subcontratadas para mantenimiento general de los muebles e inmuebles de oficinas centrales de la institución bancaria, ciudad de Guatemala, julio 2,006.	50

ÍNDICE DE FORMATOS

No.		Página
1.	Control de ingreso de visitantes (clientes) a las oficinas Administrativas de la institución bancaria, ciudad de Guatemala, julio 2,006.	92
2.	Orden de servicio para mensajeros internos y correo externo de la institución bancaria, ciudad de Guatemala, julio 2,006.	93

ÍNDICE DE CUADROS

No.		Página
1.	Número de personas subcontratadas, para proporcionar servicios de seguridad y vigilancia y transporte de valores, en oficinas centrales de la institución bancaria, ciudad de Guatemala, julio 2,006.	31
2.	Gastos administrativos, por subcontratación de servicios de transporte de valores y seguridad y vigilancia, en oficinas centrales de la institución bancaria, ciudad de Guatemala, julio 2,006. (Cifras en quetzales).	33
3.	Costo por servicio, de un guardia de seguridad permanente y uno subcontratado por la institución bancaria, ciudad de Guatemala, julio 2,006. (Cifras en quetzales).	35
4.	Número de personas subcontratadas, para proporcionar servicios de mensajería interna, correo externo y enlaces de datos, en oficinas centrales de la institución bancaria, ciudad de Guatemala, julio 2,006.	39
5.	Gastos administrativos, por subcontratación de servicios de correo externo, enlaces de datos y mensajería interna, en oficinas centrales de la institución bancaria, ciudad de Guatemala, julio 2,006. (Cifras en quetzales).	42
6.	Costo por servicio, de un mensajero motorizado permanente y uno subcontratado por la institución bancaria, ciudad de Guatemala, julio 2,006. (Cifras en quetzales).	43
7.	Número de personas subcontratadas, para proporcionar servicios de mantenimiento general de muebles e inmuebles en oficinas centrales de la institución bancaria, ciudad de Guatemala, julio 2,006.	47

8.	Gastos administrativos, por subcontratación de servicios de mantenimiento general de muebles e inmuebles en oficinas centrales de la institución bancaria, ciudad de Guatemala, julio 2,006. (Cifras en quetzales).	52
9.	Costo por servicio de un mensajero permanente y uno subcontratado por la institución bancaria, ciudad de Guatemala, julio 2,006. (Cifras en quetzales).	54
10.	Número de personas subcontratadas, para servicios de asesoría comercial, legal, informática y financiera en oficinas centrales de la institución bancaria, ciudad de Guatemala, julio 2,006.	58
11.	Gastos administrativos, por subcontratación de servicios de asesoría comercial, financiera, legal e informática, en oficinas centrales de la institución bancaria, ciudad de Guatemala, julio 2,006. (Cifras en quetzales).	60
12.	Costo por servicio, de un asesor permanente y uno subcontratado por la institución bancaria, ciudad de Guatemala, julio 2,006. (Cifras en quetzales).	61
13.	Cuadro resumen, costo por servicio por la subcontratación de servicios de seguridad y vigilancia, comunicación, mantenimiento general y servicios profesionales, oficinas centrales de la institución bancaria, ciudad de Guatemala, julio 2,006.	63
14.	Presupuesto para capacitación, mobiliario y útiles de oficina para los miembros del comité de subcontratación, de la institución bancaria, ciudad de Guatemala, julio 2,006 (Cifras en quetzales).	87

INTRODUCCIÓN

Los mercados, la tecnología y las necesidades del consumidor, cambian rápidamente y ejercen presiones sobre los negocios. Es frecuente el que dos o más empresas, por la reciprocidad de ventajas y el incremento de su competitividad colaboren estrechamente para reducir riesgos y compartir costos. Así, es como toma importancia el fenómeno de subcontratación. En este fenómeno una empresa contratista confía a otra empresa una parte de la producción o de los servicios.

Esta relación empresarial no es nueva, pero en los países subdesarrollados como Guatemala no presenta el contexto de organización y legislación. Por ello, lo que debería ser una relación de subcontratación con condiciones escritas de cumplimiento de acuerdos por ambas compañías, se convierte en una compraventa periódica que no permite la obtención de mayores beneficios como el aseguramiento de la calidad en la prestación del servicio.

El presente trabajo tiene como objetivo principal determinar la situación actual de los servicios subcontratados en una institución bancaria, así como la conveniencia de estos servicios en la reducción de gastos administrativos.

Para una mejor comprensión del lector, el trabajo consta de tres capítulos:

El capítulo I, muestra el marco teórico, incluyendo temas como: sistema, subcontratación, proveedor, contrato, servicios, tipos de servicios y gastos administrativos.

El capítulo II, detalla la situación actual de los servicios subcontratados, conteniendo las generalidades de la institución bancaria; antecedentes, misión, visión, objetivo, estructura organizacional, servicios, productos e instalaciones así como el análisis de los servicios subcontratados de seguridad, comunicación, mantenimiento general de muebles e inmuebles y servicios profesionales.

El capítulo III, se enfoca directamente en proponer lineamientos para optimizar la subcontratación de servicios en la institución bancaria. Finalmente, se presentan las conclusiones, recomendaciones y bibliografía.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Sistema

Un sistema se define como “un conjunto de elementos interrelacionados que pertenecen a uno mayor. También se dice que es una combinación de partes que forman un todo”. (23:2)

“En cualquier sistema se encuentran como mínimo cuatro elementos:

- a) Insumos (abastecimiento de lo necesario).
- b) Proceso (transformación de los insumos).
- c) Producto (resultado del proceso).
- d) Retroalimentación (respuesta).” (23:2)

Las empresas cuentan con recurso humano, infraestructura y equipo, los que interrelacionados y orientados a la búsqueda de un fin común, dan origen a los sistemas, los cuales colaboran con el funcionamiento y el desarrollo organizacional.

1.1.1 Tipos de sistema

Los sistemas pueden ser clasificados con base en diferentes criterios:

- a) De acuerdo a su constitución pueden ser:
 - “Físicos o concretos (compuestos por objetos y cosas reales, ejemplo: maquinaria).
 - Abstractos (compuestos por cosas cualitativas, ejemplo: planes, ideas, etc.).

- b) De acuerdo a su naturaleza pueden ser:
- Cerrados (no reciben influencia del medio ambiente, ni información).
 - Abiertos (reciben influencia del medio ambiente y reciben información)". (23:3)

Se considera un sistema abierto el que está en constante interrelación con el medio ambiente.

A las empresas se les considera sistemas abiertos porque tienen constante entrada y salida de información y reaccionan ante el medio ambiente, ajustándose a los cambios necesarios: mercado, precios, competencia, etc.

1.1.2 Sistema bancario

"Es un conjunto de instituciones que permiten el desarrollo de todas aquellas transacciones entre personas, empresas y organizaciones que impliquen el uso de dinero". (2:180)

1.1.3 Banco

"Un banco es una institución financiera que maneja dinero o su equivalente, como acciones y bonos". (2:10)

1.1.4 Tipos de banco

Según la Ley de bancos de la República de Guatemala, pueden existir los siguientes tipos de bancos:

a) Bancos comerciales

“Son instituciones de crédito que reciben depósitos monetarios y depósitos a plazo menor, con el objeto de invertir su producto principalmente, en operaciones activas de corto término”. (11:13)

b) Bancos hipotecarios

“Son instituciones de crédito que emiten bonos hipotecarios o prendarios y reciben depósitos de ahorro y de plazo mayor, con objeto de invertir su producto principalmente, en operaciones activas de mediano y largo plazo”. (11:13)

c) Bancos de capitalización

“Son las instituciones de crédito que emiten títulos de capitalización y reciben primas de ahorro con el objeto de invertir su producto en distintas operaciones activas de plazos consistentes con los de las obligaciones que contraigan”. (11:13)

d) Bancos comerciales e hipotecarios

“Los bancos utilizados a la vez como bancos comerciales y como hipotecarios emiten sus acciones como una sola entidad y se rigen como los bancos de categoría única”. (11:13)

1.1.5 Sistema bancario guatemalteco

“El crecimiento que ha tenido el sistema bancario en Guatemala durante los últimos 10 años ha sido provocado por el incremento de capitales, la expansión del comercio, así como por el proceso de globalización.

El sistema financiero nacional está conformado por treinta y dos instituciones bancarias formalmente constituidas y quince financieras legalmente reguladas, lo cual permite encontrar una variedad de productos

y servicios que aunque en esencia presentan beneficios similares, cada institución se ha encargado en matizar a su particular manera de visualizar el negocio bancario con el fin de lograr captar y colocar los recursos necesarios para competir dentro del mercado en mención”. (12:1)

En la actualidad los bancos compiten por una posición importante dentro del mercado, por lo cual han entrado en un proceso de profundo cambio, donde la creatividad de productos y servicios ha sido un tanto relegada, para entrar a una etapa de calidad total y cultura de servicio que les brinde un posicionamiento idóneo entre sus clientes, a través del apoyo de actividades sociales y culturales en toda la república.

1.2 Subcontratación

La subcontratación (también llamada outsourcing o tercerización) se define como “la transferencia de una función o funciones comerciales internas, más cualquier activo asociado a un proveedor externo o proveedor de servicio que ofrece un servicio definido durante un período específico de tiempo a un precio acordado”. (7:27)

“Es una técnica innovadora de administración, que consiste en la transferencia a terceros de ciertos procesos complementarios que no forman parte del giro principal de la empresa, permitiendo la concentración de los esfuerzos de las actividades esenciales a fin de obtener competitividad y resultados tangibles”. (18:3)

Es un término creado en 1,980, creado para describir la creciente tendencia de grandes compañías que estaban transfiriendo sus sistemas de información a proveedores.

La subcontratación permite acudir a una agencia exterior para que realice alguna función que anteriormente realizaba la institución, contratando un

servicio o producto final sin que tenga responsabilidad alguna en la administración o manejo de la prestación del servicio.

En el medio guatemalteco hay poca información sobre subcontratación, en algunos casos, las personas y las empresas efectúan este tipo de actividades, sin tener un marco legal y escrito que lo apruebe y apoye. La mayoría de las relaciones de subcontratación en Guatemala son de tipo verbal, aunque, algunas empresas ya empezaron a darle la importancia necesaria a su aplicación.

1.2.1 Importancia

La subcontratación adquiere la importancia necesaria con la realización de las actividades que no forman parte del giro principal de las empresas. De esta manera se pretende obtener una reducción de los tiempos en los procesos, personal y gastos administrativos entre otros.

1.2.2 Ventajas

Entre las ventajas que la subcontratación posee se pueden mencionar las siguientes:

- “Aumento de la flexibilidad de la organización y disminución de sus costos y gastos fijos.
- Permite a la empresa responder con rapidez a los cambios del entorno.
- Ayuda a construir un valor compartido.
- Construye una larga ventaja competitiva sostenida mediante un cambio de reglas y un mayor alcance de la organización.
- Incrementa el compromiso hacia un tipo específico de tecnología que permite mejorar el tiempo de entrega y la calidad de la información para las decisiones críticas en lo referente a sistemas informáticos.

- Permite a la empresa poseer lo mejor de la tecnología sin la necesidad de capacitar personal de la organización.
- Permite disponer de servicios de información en forma rápida considerando las presiones competitivas.
- Aplicación de talento y los recursos de la organización a las áreas claves.
- Ayuda a enfrentar cambios en las condiciones de los negocios.
- Aprovechamiento de los espacios físicos y revaloración de los recursos instalados (maquinarias, equipos, entre otros) para optimizar el uso.
- Disminución del desperdicio”. (19:8)

1.2.3 Desventajas

El proceso de subcontratación posee aspectos negativos, tales como:

- “El costo ahorrado con el uso de la subcontratación puede que no sea el esperado.
- Estancamiento a lo referente a la innovación por parte del proveedor.
- La empresa pierde contacto con las nuevas tecnologías que ofrece oportunidades para innovar los productos o procesos.
- El proveedor aprende y tiene conocimiento del producto en cuestión, existe la posibilidad de que los use para empezar una industria propia y se convierta de proveedor a competidor.
- Alto costo en el cambio de proveedor en caso de que el seleccionado no resulte satisfactorio.
- No todos los empleados que perdieron su puesto dentro de la organización podrán ser absorbidos por las empresas prestadoras de servicios”. (19:9)

1.2.4 Riesgos

Los riesgos son aspectos que no deben ser omitidos dentro de la subcontratación debido a que como todo proceso es necesario tomarlos en cuenta para visualizar el campo donde se está trabajando.

Los principales riesgos son:

- “No negociar el contrato adecuado.
- No adecuada selección del proveedor.
- Incrementa el nivel de dependencia de entes externos.
- Inexistente control sobre el personal del proveedor.
- Rechazo del concepto de subcontratación.
- Al delegar un servicio a un proveedor están permitiendo que en un futuro se saque provecho y se quede con las ganancias.
- El proveedor seleccionado no tenga las capacidades para cumplir con los objetivos y estándares que la empresa requiere”. (19:16)

1.3 Proveedor

“El proveedor es la persona natural o jurídica que transfiere un bien o servicio”. (14:180)

Cuando una empresa determina comprar un bien o adquirir un servicio debe asegurarse en cotizar, evaluar a los candidatos para poder elegir al proveedor que mejor le convenga. Es por ello que los proveedores son parte importante de la subcontratación.

1.4 Contrato

“Es un acuerdo entre dos o más personas ya sean jurídicas o individuales, donde convienen prestar y recibir algún tipo de producto o servicio”. (14:60)

Su elaboración es compleja, puesto que debe establecer claramente las responsabilidades de ambas partes en cualquier aspecto, considerar el nivel de servicio actual sino también del nivel de servicio futuro.

Suele tener una duración de varios años. En el sector privado tiene una duración no menor de 5 a 7 años, siendo habitual un período de 10 años, el cual puede ser renovado cada año.

Una de las cláusulas más importantes del contrato es la definición de su resolución (finalización).

El alcance del contrato es a la medida, es decir, podrá ser tan amplio como lo deseen las partes contratantes.

Debe ser flexible para que la administración pueda cambiar los requisitos del servicio y el proveedor pueda cambiar los medios con los que lo da.

La redacción del contrato se adaptará de acuerdo con el servicio que se esté subcontratando.

1.5 Servicio

El servicio se puede definir como una “acción y efecto de servir, donde el trabajo determinado es realizado en beneficio de la empresa y de quién lo recibe”. (4:805)

Otra definición puede ser un “conjunto de actividades que permiten satisfacer las exigencias de un cliente”. (8:480)

Dentro de esta conceptualización se pueden definir dos áreas principales para los servicios de subcontratación, estas se definen a continuación:

a) “Área administrativa

- Procesos financieros (contabilidad, proyecciones, presupuestos).
- Procesos de recursos humanos (manejo de nóminas confidenciales).
- Administración de planes de beneficios a empleados.
- Auditoría interna o permanente (supervisión de la función de la auditoría).
- Administración y control de riesgos.
- Manejo de la tesorería e inversiones.
- Diseño e integración de sistemas gerenciales de información.

b) Área de mantenimiento

- Limpieza de edificios.
- Aire acondicionado.
- Electricidad y plomería.
- Mantenimiento de vehículos.
- Mantenimiento de equipo de cómputo y telefonía.
- Seguridad y vigilancia, etc.” (13:8)

1.5.1 Tipos de servicios de subcontratación

Dentro de los principales tipos de subcontratación se pueden mencionar los siguientes:

1.5.2 Seguridad

“Es un conjunto de medidas y recursos necesarios para conseguir los objetivos deseados en lo referente a sistemas confiables de seguridad”.
(14:201)

Los servicios más requeridos son los siguientes:

a) Seguridad y vigilancia

Seguridad y vigilancia es un término muy utilizado en los últimos años, comprendiendo el salvaguardar cada uno de los bienes muebles e inmuebles, así como a la custodia de personas.

b) Transporte de valores

Radica en resguardar todos los valores transportados de un lugar a otro.

1.5.3 Comunicación

“La comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, asegurándose de que este último lo comprenda”. (10:537)

Para toda actividad que se realice debe utilizarse comunicación oral y/o escrita.

En la subcontratación es muy importante la comunicación tanto para el proveedor como para la empresa contratante.

a) Mensajería interna

“La mensajería interna comprende toda actividad de hacer llegar y traer documentos, bienes muebles, entre clientes internos de la organización“. (14:175)

b) Correo externo

“Al igual que la mensajería interna es la actividad de hacer llegar y traer bienes muebles y documentos, pero entre clientes internos y externos de la organización“. (14:65)

Entiéndase como clientes internos a los empleados de la empresa contratante y a clientes externos a los proveedores.

c) Enlaces de datos

Los enlaces de datos son necesarios en las instituciones bancarias para facilitar y optimizar la comunicación de información entre las diferentes áreas que componen la empresa. Un enlace de datos es un medio a través del cual se proporciona el canal de comunicación para la transmisión y recepción de información de una manera rápida y segura.

1.5.4 Mantenimiento general de mueble e inmuebles

“Es toda actividad encaminada a la buena utilización y funcionamiento de maquinaria y equipo”. (14:176)

El mantenimiento correctivo constituye la reparación o fallos de la máquina o el equipo de trabajo, resaltando el mal estado de la misma.

El mantenimiento preventivo permite precisamente no llegar hasta este extremo.

Existen otros tipos de mantenimiento, los cuales se describen a continuación:

a) Mantenimiento de equipo de cómputo

El mantenimiento de equipo de cómputo incluye el mantenimiento y reparación de equipo hardware como servidores, UPS, CPU e impresoras por aparte también se incluye lo relacionado con aplicaciones software.

b) Mantenimiento de mobiliario y equipo

Este mantenimiento está enfocado a mantener en condiciones favorables de funcionalidad, cada uno elementos que pueden ser incluidos bajo este concepto tales como: escritorios, sillas, máquinas registradoras, máquinas contadoras de dinero, cajeros automáticos y equipos telefónicos, entre otros.

c) Mantenimiento de edificios

Este mantenimiento está asociado al valor intrínseco que como tal tiene la infraestructura necesaria para la prestación del servicio, dentro de este concepto se puede incluir los siguientes tipos de mantenimiento:

- Mantenimiento y reparación de elevadores
- Mantenimiento y reparación de puertas eléctricas
- Mantenimiento y reparación equipos de autobanco
- Mantenimiento y reparación de edificios.
- Limpieza general de edificios.

d) Mantenimiento de plantas eléctricas

El mantenimiento de plantas eléctricas radica básicamente en cuidar la correcta funcionalidad de las mismas a manera que provean energía al momento que esta no exista.

e) Mantenimiento de plantas telefónicas

Al igual que el mantenimiento de plantas eléctricas, el mantenimiento de plantas telefónicas es de primordial importancia por la función de comunicación que prestan a las diferentes líneas de negocio que conforman la institución bancaria. Facilitando así la continuidad del negocio y el servicio eficiente al cliente.

f) Mantenimiento de cajeros automáticos

Los cajeros automáticos representan, en la actualidad, una vía rápida de obtener dinero en efectivo y de realizar transacciones como: pago de los servicios de agua, energía eléctrica, teléfono, consulta de saldos en cuentas de monetarios, de ahorro, sin necesidad de llegar a una agencia bancaria.

Para poderle proporcionar al cliente un servicio eficiente en este tipo de transacciones bancarias es necesario que la funcionalidad de este sistema de cajeros automáticos sea la adecuada.

g) Mantenimiento de aire acondicionado

El mantenimiento de aire acondicionado consiste en revisar y corregir algunos imperfectos que pudiesen existir en el sistema, con el objetivo de proporcionar el ambiente requerido en las diferentes áreas de la institución bancaria.

h) Jardinería

La jardinería comprende la siembra de plantas ornamentales, flores y árboles así como el cuidado de las mismas.

1.5.5 Servicios profesionales (honorarios)

“Los honorarios constituyen la retribución por el trabajo y responsabilidad del profesional en la ejecución de la tarea encomendada, e incluye el pago de los gastos generales de su oficina relacionados con el ejercicio de su profesión”. (14:218)

a) Honorarios financieros

Dentro de los honorarios financieros pueden incluirse los pagos a las firmas de auditoría por asesoría, revisión y evaluación de estados financieros.

b) Honorarios comerciales

Los honorarios comerciales pueden incluirse los pagos por trabajos específicos dentro de alguna área de la empresa, por ejemplo: asesoría a clientes sobre algún producto que brinda la empresa y capacitación de personal.

c) Honorarios informáticos

Son los pagos realizados por trabajos específicos en el área de informática, por ejemplo: asesoría por adquisición de nuevas aplicaciones software.

d) Honorarios legales

Los honorarios legales están en función a la necesidad de la empresa y generalmente comprende el pago por alguna actividad eventual de la empresa, por ejemplo, el asesoramiento sobre un negocio que se esté concretando con otra empresa.

1.6 Gastos administrativos

“Los gastos de administración constituyen la clasificación de los gastos incurridos en la dirección general de una empresa de manera integral, en contraste con los gastos de una función específica, no incluyen la deducción de los ingresos.

Estos varían de acuerdo con la naturaleza del negocio, aunque por regla general abarcan los sueldos de los funcionarios, sueldos de empleados de

las oficinas generales, viáticos, gastos legales y de auditoría, mantenimiento de edificios, teléfono, agua, luz, donativos, seguridad y vigilancia, conserjería, mensajería, correo, etc.". (8:270)

Los gastos administrativos que generalmente registran las empresas son los siguientes:

- "Sueldos de empleados.
- Gastos de viaje.
- Seguridad y vigilancia.
- Gastos legales y de auditoría.
- Mensajería.
- Mantenimiento de edificios.
- Depreciación de muebles y enseres.
- Papelería y útiles.
- Teléfonos.
- Agua.
- Energía eléctrica.
- Seguro de vida de funcionarios y empleados.
- Suscripción y cuotas.
- Donativos.
- Arrendamientos". (8:270)

1.7 Metodología de la subcontratación

Es importante analizar si la empresa está preparada cultural, técnica y gerencialmente para ser sometida a un proceso de subcontratación en un momento determinado. Poner en manos de otros la administración de los servicios que son vitales, causa cierto recelo; sin embargo no se puede negar que esto agiliza las acciones en el desempeño cotidiano de las organizaciones.

La metodología de la subcontratación es esencialmente la incorporación de una buena práctica en la toma de decisiones gerenciales, la decisión para subcontratar necesita estar sujeta a un proceso administrativo apropiado y no tomarse simplemente, como es caso de muchas decisiones más, sobre bases financieras o técnicas.

"La metodología incluye los pasos sencillos de evaluación, planeación y ejecución de un conjunto de decisiones. Por lo tanto, se deberá ver como un conjunto de herramientas, la cual debe ser personalizada para satisfacer las necesidades del proyecto de subcontratación que se está considerando, este es un paso vital y generalmente da como resultado un plan general más adecuado, con un esfuerzo más dirigido por parte del equipo del proyecto." (19:25)

1.7.1 Fases de la metodología

Para realizar una actividad de subcontratación de servicios, es necesario aplicar una metodología que conlleve a la adecuada aplicación de la misma. Existen cinco fases en que sirven de guía para subcontratar un servicio, las cuales se mencionan a continuación:

1.7.2 “Fase cero. Inicio del proyecto

Para cada una de las siguientes fases es necesario contestar las siguientes preguntas:

¿Qué hace? Identifica el alcance de lo que se está considerando para la subcontratación. Establece los criterios, las marcas importantes iniciales y los factores "adelante / alto" para las decisiones iniciales. Asigna recursos iniciales para "poner la semilla" del proyecto.

¿Cuánto tiempo? De dos a cuatro semanas.

¿Quién participa? Esta fase es iniciada por el gerente ejecutivo o un miembro del consejo que esté patrocinando el estudio de factibilidad.

¿Qué se entrega? Un documento que establece el alcance del proyecto y las cuestiones administrativas.

¿Qué se decide? Examinar (o no) los beneficios estratégicos.

1.7.3 Fase 1. Evaluación

¿Qué hace? Examina la factibilidad de la subcontratación; define el alcance y los límites del proyecto e informa en que grado el proyecto satisfecerá los criterios establecidos.

¿Cuánto tiempo? De cuatro a seis semanas.

¿Quién participa? Un pequeño equipo encabezado por el patrocinador, por lo menos un gerente de una función (por ejemplo: de finanzas o recursos humanos), que no se vea personalmente afectado por el resultado de la evaluación.

¿Qué se entrega? Un estudio de factibilidad o de otro tipo. Una decisión acerca de si se debe o no proceder a la etapa de planeación

¿Qué se decide? Decisión acerca de proceder o no.

1.7.4 Fase 2. Planeación detallada

¿Qué hace? Establece los criterios para la licitación, define los detalles para los requisitos y prepara una lista breve de invitaciones para el concurso.

¿Cuánto tiempo? De ocho a diez semanas.

¿Quién participa? El equipo formado durante la fase 1, más un representante de compras (o abastecimientos o contratos), del departamento jurídico y de recursos humanos, en caso de que no estén representados.

¿Qué se entrega? Un plan para el proceso de licitación, incluyendo documentación para la licitación, descripción de los servicios, borradores de acuerdos del nivel de servicios y una estrategia para las negociaciones con los proveedores.

¿Qué se decide? A quien se invita a conservar, bajo que criterios y las medidas de desempeño.

1.7.5 Fase 3. Contratación

¿Qué hace? Selecciona a un contratista preferido como resultado de un proceso de licitación. Identifica a un proveedor de respaldo.

¿Cuánto tiempo? De tres a cuatro meses.

¿Quién participa? El equipo central de la fase de planeación. Puede incluir asesores externos. Participarán contratistas potenciales y sus socios.

¿Qué se entrega? Invitación a concursar. Acuerdos de nivel de servicios. Los encabezados del acuerdo. Contratos. Plan para la transferencia del servicio al subcontratista.

¿Qué se decide? La concesión del contrato. A quien, para que servicio, durante cuanto tiempo, con que criterios de medición.

1.7.6 Fase 4. Transición del nuevo servicio

¿Qué hace? Establece los procedimientos para la administración de la función subcontratada. Transfiere la responsabilidad formal de las operaciones. Transfiere personal y activos según se haya acordado.

¿Cuánto tiempo? De dos a tres meses.

¿Quién participa? El equipo central y el gerente de función de la función subcontratada. Recursos humanos, usuarios, gerencia y personal del proveedor.

¿Qué se entrega? Un plan de transición. Documentación de los procedimientos de administración y revisión. Entrega de la responsabilidad normal al subcontratista.

¿Qué se decide? Procedimientos de terminación. Fecha de entrega del servicio.

1.7.7 Fase 5. Administración y revisión

¿Qué hace? Revisa el contrato en forma regular, comparándolo contra los niveles de servicios acordados. Plantea las negociaciones para tomar en cuenta los cambios y requerimientos adicionales.

¿Cuánto tiempo? De uno a cinco años, dependiendo de la duración del contrato. Normalmente es de tres a cinco años.

¿Quién participa? Representante del contratista responsable de la entrega del servicio. Representante de la función del usuario, responsable de la administración del contrato y del proveedor.

¿Qué se entrega? Un servicio administrado, revisiones regulares, ausencia de sorpresas.

¿Qué se decide? Verificación anual de la validez de la evaluación original. Decisión sobre la continuación del contrato." (19:30)

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LOS SERVICIOS SUBCONTRATADOS EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA

El contenido de este capítulo, para efectos de ubicar al lector y de facilitar la comprensión del tema, se ha dividido en dos componentes importantes. El primero (numeral 2.1), desarrolla las generalidades dadas de la institución bancaria; su misión, visión, objetivo, estructura organizacional, servicios, productos e instalaciones y en el apartado segundo (numeral 2.10) se enfatiza en el análisis de los servicios subcontratados.

2.1 Generalidades de la institución bancaria

Para dar una idea general de la institución bancaria, a continuación se presentan algunos datos importantes relacionados con los mismos.

2.2 Antecedentes

El 4 de octubre del año 2,000, se formalizó la fusión de dos de los bancos más grandes e importantes del país, unieron sus esfuerzos para ofrecerles mejores servicios a sus clientes. Este hecho que jurídicamente se concretó con la firma de la escritura pública en la ciudad de Guatemala, culmina el trabajo de varios meses en los que se llevaron las negociaciones y análisis para formar la organización bancaria más grande y vanguardista del país.

Se consolida así como primer banco del país, sumando activos por más de 12 mil millones de quetzales, con más de 148 agencias ubicadas en todo el país, una red de más de 557 cajeros automáticos y el más amplio portafolio de productos y servicios para brindarle la mejor atención a sus clientes. A partir del 23 de octubre del año 2,000 se integraron definitivamente los servicios de los dos bancos, con la confianza de mantener y ganarse nuevos clientes.

2.3 Misión

Debido a la nueva cultura de servicio que se está implementado, la misión de la institución bancaria juega un papel muy importante, siendo ésta:
“Nuestra pasión por el servicio, resuelve ya” (12:8)

2.4 Visión

La visión que actualmente persigue la institución bancaria, es la siguiente:
”Somos reconocidos por nuestra excelencia en el servicio como grupo financiero No.1 en crecimiento y rentabilidad, a través del desarrollo de colaboradores comprometidos en generar el máximo bienestar de sus clientes” (12:8)

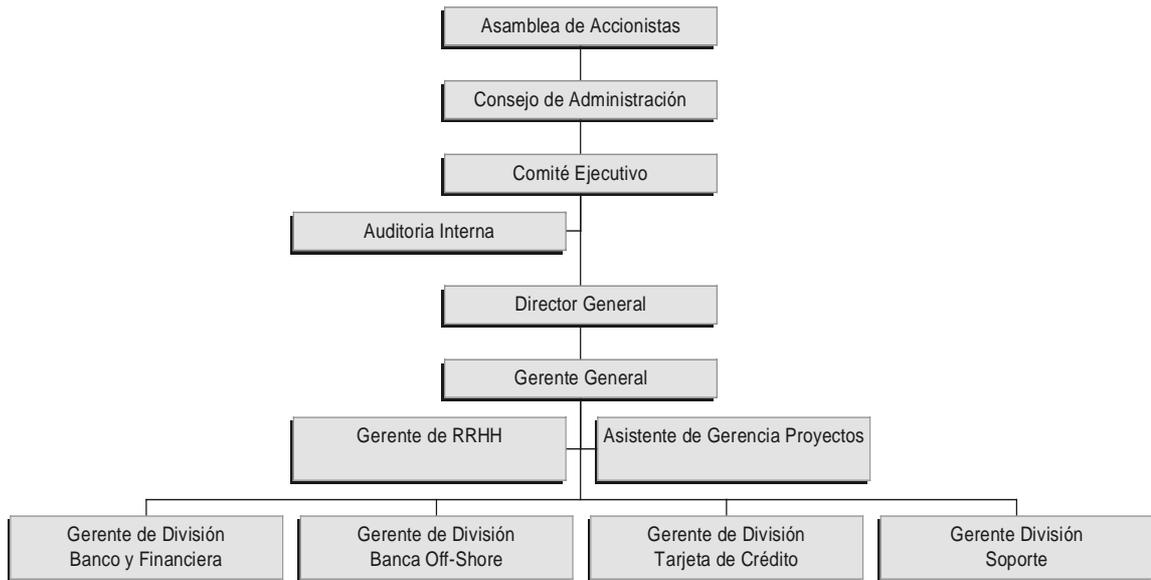
2.5 Objetivo

“El objetivo principal es llegar a la integridad, actuar con honradez, veracidad, justicia y lealtad, basándose en la confianza, engranaje principal de las transacciones financieras”. (12:8)

2.6 Estructura organizacional

De acuerdo con la estructura organizacional que el Consejo de Administración aprobó para el cumplimiento de las funciones institucionales, se presenta el siguiente organigrama:

Gráfica 1
ORGANIGRAMA GENERAL ACTUAL DE LA INSTITUCIÓN BANCARIA
OBJETO DE ESTUDIO, CIUDAD DE GUATEMALA, JULIO 2,006



Fuente: Manual de inducción de la institución bancaria. Año 2006.

2.7 Servicios

Dentro de los servicios que la institución bancaria proporciona al público en general se encuentran:

a) Servicios personalizados

- Banca privada

Está basada de forma primordial en la captación de recursos y el mantenimiento de clientes importantes; por ejemplo, un cliente que invierta una cantidad considerable por un tiempo determinado. Tal es el caso de inversiones en reportos y ahorro de plazo fijo.

- Banca corporativa
Apoya el crecimiento y desarrollo de los clientes corporativos, mediante la estructuración de innovadores esquemas financieros.
- Banca empresas
Busca estructurar soluciones financieras a todas aquellas empresas en vías de crecimiento.
- Banca personal
Tiene como misión la atención personalizada a clientes individuales a través de agencias locales, agencias departamentales y asesores financieros.

b) Otros servicios

Dentro de los servicios adicionales que la institución bancaria ofrece a sus clientes, se encuentra:

- Banca móvil
Es un servicio que ofrece máxima seguridad y rapidez en el manejo externo de los valores, recogéndolos en unidades móviles blindadas y depositándolos para ser acreditados el mismo día de su recolección.
Para brindar este servicio se subcontrata una empresa de transporte de valores, debido a que es necesario resguardar los valores recolectados.
- Pagos a terceros
Este servicio Incluye el pago de teléfono, agua, energía eléctrica, pagos privados de universidad, etc.

- Fundación

Esta fundación fue creada por la corporación del banco y su principal objetivo es la investigación, divulgación y apoyo de las distintas manifestaciones culturales y artísticas que poseen los guatemaltecos.

- Casa de bolsa

Dentro de los servicios que la casa de bolsa ofrece al usuario, se encuentran los siguientes: emisión de títulos valores, operaciones de mercado abierto que involucran la colocación de ofertas en las licitaciones públicas de valores emitidos por el estado de Guatemala a través de la Bolsa de Valores Nacional. Así también, se pueden mencionar las custodias de valores y los mercados secundarios que son operaciones que le dan la liquidez necesaria a los títulos de valores que se encuentran en circulación.

- Financiera

Su propósito principal es brindar apoyo para el desarrollo de grandes proyectos o expansión de empresas.

- GTC bank

Brinda a los inversionistas en dólares, un servicio con la más alta tecnología, eficiencia e innovación.

- Tarjetas de crédito

La institución bancaria ofrece tres marcas de tarjetas de crédito (Master card, Visa y Diners club), las cuales son reconocidas mundialmente.

2.8 Productos

Dentro de los productos que la institución ofrece a sus clientes, están los siguientes:

a) Inversiones

Para la generación de ingresos de una institución bancaria, las inversiones desempeñan un papel importante, debido a que son una de las principales fuentes de captación de capital, dentro de las cuales se mencionan:

- **Cuenta premier**

Es una cuenta de depósitos monetarios que tiene beneficios adicionales como; línea de crédito, tarjeta de crédito, tarjeta de débito y tasas de interés atractivas.

- **Mega cuenta**

Es una cuenta de depósitos de ahorro en quetzales y dólares con una alta tasa de interés, la cual presta servicios adicionales como: banca telefónica, banca electrónica y tarjeta de crédito.

- **Depósitos a plazo fijo**

Es el producto que ofrece a través de ingresos de capital, la generación de intereses. La tasa de interés dependerá del plazo que se elija, el cual puede abarcar un lapso de 90,180 ó 360 días.

- Serie “A”

Este producto ofrece a los ahorrantes la oportunidad de ganar premios a través de sorteos ordinarios y extraordinarios; se ofrece en quetzales y dólares.

- Contiefectivita

Es una cuenta de ahorro, la cual tiene como mercado objetivo menores de edad, a través de “la cuenta de Anselmo”.

b) Créditos

Al igual que las inversiones, los créditos son una fuente importante de captación de ingresos para la institución, dentro de los cuales se ofrecen:

- Hipotecarios

El banco cuenta con financiamiento y tasas atractivas en quetzales y dólares para la adquisición, ampliación o mejora de inmuebles, otorgando hasta el 70% del valor de avalúo, para vivienda nueva, y hasta el 60% vivienda no nueva.

- Fiduciarios

Ofrece financiamiento para gastos personales, compra de toda clase de equipo, inversiones en negocios u otros, ofreciendo créditos fiduciarios hasta 60 meses plazo, con pago de intereses mensual.

- Prendarios

Financiamiento para la adquisición de vehículos nuevos, otorgando hasta el 70% del valor del mismo, con un plazo máximo para pagar de 48 meses.

2.9 Instalaciones

La institución bancaria cuenta en la actualidad con 196 agencias, 132 puntos de servicio y una red de 780 cajeros automáticos ubicados en toda la república.

Las oficinas centrales se encuentran ubicadas estratégicamente en la zona 9 de la ciudad capital, ya que por su ubicación permite proporcionar un mejor servicio a los clientes.

2.10 Análisis de los servicios subcontratados

Para determinar la situación actual de los servicios subcontratados, se aplicaron los métodos deductivo e inductivo, técnicas de observación directa y trabajo de campo, mediante la aplicación de dos boletas, las cuales permitieron recopilar la información necesaria para los requerimientos de la investigación.

- a) La primer boleta de encuesta, tuvo como objetivo primordial obtener información de los colaboradores que laboran en las oficinas centrales de la institución bancaria, sobre los servicios que se subcontratan, preguntándoles esencialmente; si subcontratan servicios en su área o departamento, que tipos de servicios, quién subcontrata los servicios, que aspectos toman en cuenta para subcontratar, si elaboran contratos entre las partes, quién supervisa los servicios adquiridos, qué equipo utilizan las empresas subcontratadas y quién le da el mantenimiento respectivo.

Para determinar el número de personas, a las cuales se podía solicitar la información con respecto a la investigación, se desarrollo la fórmula siguiente; dando como resultado a 35 empleados, de un total 440.

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{E^2(N-1) + Z^2 * p * q}$$

En donde:

n = muestra

Z = nivel de confianza

Z² = nivel de confianza, elevado al cuadrado

N = total de personal 440

p = probabilidad de no respuesta 5%

q = probabilidad de respuesta 95%

E = error de estimación 7%

α = significación 5%

β = confianza 95%

$$n = \frac{1.96^2 * 0.05 * 0.95 * 440}{0.07^2 (440-1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95}$$

$$n = \frac{3.8416 * 0.05 * 0.95 * 440}{0.07^2 (439) + 3.8416 * 0.05 * 0.95}$$

$$n = \frac{80.28944}{0.0049 (439) + 0.182476}$$

$$n = \frac{80.28944}{2.1511 + 0.182476}$$

$$n = \frac{80.28944}{2.333576} \quad \mathbf{n = 35 \text{ personas}}$$

b) La segunda boleta de encuesta fue dirigida a las empresas que brindan el servicio de subcontratación en la institución bancaria, con el fin de obtener información adicional a la proporcionada por los colaboradores, principalmente se les preguntó: qué servicios proporcionan, en qué departamento o área, cuánto tiempo tienen de proporcionar el servicio, cuántas personas hay asignadas para proporcionar los servicios, qué equipo utilizan para desarrollar sus actividades, quién proporciona el mantenimiento del equipo y si elaboran contratos entre las partes.

Para efecto de análisis, los servicios subcontratados por la institución bancaria fueron agrupados de acuerdo a la categoría a la cual pertenecen, las que se presentan a continuación:

- a) Servicios de seguridad
- b) Servicios de comunicación
- c) Servicios de mantenimiento general de muebles e inmuebles
- d) Servicios profesionales (honorarios)

Es preciso mencionar que cada categoría, posee aspectos relacionados con: el recurso humano, el equipo utilizado, los gastos administrativos, el control sobre el servicio y los contratos elaborados por las partes, los cuales fueron objeto de análisis y cuyos resultados se desarrollan en los siguientes apartados.

2.10.1 Servicios de seguridad

La institución bancaria cataloga los servicios de seguridad en dos rubros:

- a) Servicios de seguridad y vigilancia para las instalaciones
- b) Servicios de transporte de valores.

Actualmente existen dos empresas subcontratadas para los servicios de seguridad y vigilancia de las instalaciones y dos para los servicios de transporte de valores.

a) Recurso humano

La institución bancaria considera valiosa la subcontratación de los servicios de seguridad, porque de ellos depende la custodia y seguridad de los bienes muebles e inmuebles que ésta posee.

El departamento de seguridad de la institución bancaria es el encargado de contratar, supervisar y autorizar el pago por los servicios subcontratados en este rubro. Por otra parte el departamento de pagos a proveedores y emisión de cheques, es el responsable de hacer efectivos dichos pagos, de acuerdo a las instrucciones proporcionadas por el departamento de seguridad.

El cuadro 1, muestra la cantidad de personas que se encuentran subcontratadas para proporcionar los servicios de seguridad y vigilancia de las instalaciones y de transporte de valores en las oficinas centrales, de la institución bancaria.

Cuadro 1
NÚMERO DE PERSONAS SUBCONTRATADAS, PARA PROPORCIONAR
SERVICIOS DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA Y TRANSPORTE DE VALORES,
OFICINAS CENTRALES DE LA INSTITUCIÓN BANCARIA, CIUDAD DE
GUATEMALA, JULIO 2,006

PERSONAS SUBCONTRATADAS	SERVICIOS		TOTAL
	Seguridad y vigilancia	Transporte de valores	
Guardias de turno 24 por 24 horas	45		45
Guardias de turno 12 por 12 horas	50		50
Supervisores	13	6	19
Guardias		27	27
Pilotos		9	9
TOTAL	108	42	150

Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

De un total de 150 personas subcontratadas, 108 pertenecen a seguridad y vigilancia de las instalaciones, de las oficinas centrales, los cuales 45 cubren turnos de 24 por 24 horas, 50 turnos de 12 por 12 horas, y trece son supervisores. El jefe de seguridad de la institución bancaria considera que este número de agentes es elevado, tomando en cuenta que el servicio se brinda únicamente en las oficinas centrales y que en ocasiones ha existido duplicidad de funciones.

b) Equipo utilizado por las empresas de seguridad

Las empresas subcontratadas para proporcionar los servicios de seguridad, utilizan y le dan mantenimiento a su propio equipo de trabajo, por lo general, es el siguiente:

- armas de fuego
- radios intercomunicadores
- uniformes
- trajes especiales
- chalecos antibalas
- vehículos blindados
- motocicletas.

En diversas ocasiones, las empresas subcontratadas han entregado al personal de nuevo ingreso, equipo que no es apropiado para que realicen sus funciones, ya que es obsoleto o inadecuado, provocando que las actividades de los agentes se desarrollen con dificultad.

Por otra parte, algunos de los vehículos en donde se transportan los valores, son modelos antiguos, corriendo el riesgo de sufrir algún desperfecto mecánico y esto ocasiona retraso en la reacción ante un hecho delincencial, por lo que un vehículo más reciente y en mejores condiciones, podría disminuir el riesgo antes mencionado.

c) Gastos administrativos

Los gastos administrativos por concepto de seguridad han llamado la atención de las autoridades de la institución bancaria durante los últimos dos años (2004 y 2005), consideran que se puede aprovechar mejor el recurso humano subcontratado, el cual ayude a disminuir o mantener los gastos administrativos, sin que este factor perjudique el buen desempeño de las actividades.

Cuadro 2
GASTOS ADMINISTRATIVOS, POR SUBCONTRATACIÓN DE SERVICIOS DE
TRANSPORTES DE VALORES Y SEGURIDAD Y VIGILANCIA, EN OFICINAS
CENTRALES DE LA INSTITUCIÓN BANCARIA, CIUDAD DE GUATEMALA,
JULIO 2,006
(Cifras en quetzales)

SERVICIO	AÑO		VARIACIÓN	VARIACIÓN %
	2004	2005		
Transporte de valores	4,180,000	5,325,840	1,145,840	27
Seguridad y vigilancia	6,807,427	8,172,942	1,365,515	20
TOTAL	10,987,427	13,498,782	2,511,355	23

Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

De acuerdo a los datos que se muestran en el cuadro 2, los servicios de transporte de valores, sufrieron un incremento de Q. 1,145,840.00 del año 2004 al 2005, el cual equivale a un 27%.

Este aumento se debe principalmente a que en el año 2005, las empresas de transporte de valores incrementaron consecutivamente el precio de los servicios que proporcionan, también la institución bancaria requirió de nuevas subcontrataciones en este rubro y por otra parte se incrementó el valor de las primas de seguros de vida y de custodia de valores, factores que afectaron al presupuesto de la institución bancaria, ya que este gasto no había sido contemplado por las autoridades de seguridad.

Los servicios de seguridad y vigilancia, también registraron un aumento en los gastos administrativos por Q. 1,365,515.00 entre los años 2004 y 2005, atribuyéndose en gran parte a la subcontratación de nuevos guardias de seguridad, donde el costo por servicio fue de Q.742,000.00, durante este período.

Adicional, se contrataron pólizas de seguros para los nuevos guardias de seguridad y se incrementó el costo de los servicios que ya estaban subcontratados.

En el cuadro 3, se muestran los gastos que representan la subcontratación de un elemento de seguridad y cuando esta misma persona se contrata de manera directa por la institución bancaria.

Cuadro 3
COSTO POR SERVICIO, DE UN GUARDIA DE SEGURIDAD PERMANENTE Y
UNO SUBCONTRATADO POR LA INSTITUCIÓN BANCARIA, CIUDAD DE
GUATEMALA, JULIO 2,006
(Cifras en quetzales)

GUARDIA DE SEGURIDAD	PERMANENTE	SUBCONTRATADO
*Pago mensual	2,200.00	2,650.00
Pago mensual bonificación incentivo Decreto 37-2001	250.00	0.00
Pago anual	34,300.00	31,800.00
total anual	34,300.00	31,800.00
(+) Pasivo laboral	11,412.00	
(+) Otras prestaciones laborales		
Prestación médica	1,500.00	
Prestación odontológica	1,300.00	
Uniformes y equipo	500.00	
Cumpleaños	60.00	
Convivio navideño	100.00	
Convivio infantil	60.00	
Inducción y capacitaciones	800.00	
	15,732.00	
Total pasivo laboral y otras prestaciones laborales		
Costo por servicio anual	50,032.00	31,800.00
Costo por servicio mensual	4,169.00	2,650.00
Ahorro mensual		1,519.00
Ahorro anual		18,232.00
Ahorro anual		36%

Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

*El valor del sueldo que se asigna al guardia de seguridad contratado por la institución bancaria, fue proporcionado por el departamento de recursos humanos y el sueldo del agente de seguridad subcontratado fue proporcionado por el departamento de pagos a proveedores.

Al comparar el costo por servicio que genera un agente de seguridad subcontratado, con uno contratado directamente por la institución bancaria, se genera un ahorro mensual por persona de Q. 1,519.00, que al multiplicarlo por los 150 guardias de seguridad que están subcontratados (ver cuadro 1), se genera un ahorro mensual de Q. 227,850.00 y anual de Q. 2.734,200.00, equivalente a un 36%.

Por otra parte, cabe mencionar que aunque el pasivo laboral sea entregado al concluir la relación laboral, este se acumula anualmente, por eso se incluye en los cálculos anteriores como parte del costo por el servicio.

Estos datos permiten establecer que para la institución bancaria, es más conveniente subcontratar este tipo de servicio y no contratarlo directamente.

d) Control de los servicios que brindan las empresas de seguridad

Las autoridades de seguridad de la institución bancaria, son las que disponen de la cantidad de personal que se requiere en los diferentes puntos estratégicos que ameriten seguridad; sin embargo, no siempre son distribuidos equitativamente debido a que no existe un control adecuado en cuanto a la cantidad de personal disponible y la cantidad de personal requerido.

Uno de los problemas que se manifiesta por parte de los agentes de seguridad, es la falta de control en el ingreso de personas ajenas a las instalaciones administrativas, lo que ha ocasionado la sustracción de equipo de cómputo y objetos personales de los empleados que laboran en la institución.

e) Contratos de los servicios de seguridad

La institución bancaria efectuó contratos por escrito con las empresas subcontratadas cuando empezó la relación laboral, en la actualidad dichos contratos se encuentran obsoletos, los cuales no han sido renovados en los últimos cinco años.

2.10.2 Servicios de comunicación

Son diez las empresas de comunicación que actualmente tiene subcontratadas la institución bancaria para proporcionar este servicio, de las cuales tres brindan servicios de mensajería interna, tres servicios de correo externo y cuatro los servicios de enlaces de datos.

a) Recurso humano

La función primordial de la mensajería interna es la recepción y entrega de documentos dentro y fuera de las oficinas centrales de la institución bancaria, cubriendo solamente el perímetro de la ciudad capital.

El correo externo es utilizado, en su mayoría, por las áreas que necesitan enviar información a los clientes sobre las operaciones que realizan con la institución bancaria. Las notificaciones más comunes

son: notas de crédito, notas de débito, estados de cuenta y avisos de cobro.

Los enlaces de datos (medio por el cual se proporciona el canal de comunicación para la transmisión y recepción de información de manera rápida y segura), son servicios monitoreados por personal técnico, los cuales deben tener un especial cuidado, porque un simple descuido en el servicio, podría generar pérdidas considerables para la institución bancaria.

El departamento administrativo de la institución bancaria es el encargado de contratar, supervisar y autorizar el pago por los servicios subcontratados de mensajería interna y correo externo y el departamento de soporte tecnológico, es quien se encarga de los servicios de enlaces.

Por otra parte el departamento de pagos a proveedores y emisión de cheques (área financiera), es el responsable de hacer efectivos dichos pagos, de acuerdo a las instrucciones proporcionadas por el departamento que solicita el pago.

En el cuadro 4, se indica la cantidad de personas que la institución bancaria ha subcontratado para que brinden los servicios de comunicación en las oficinas centrales.

Cuadro 4
NÚMERO DE PERSONAS SUBCONTRATADAS, PARA PROPORCIONAR
SERVICIOS DE MENSAJERÍA INTERNA, CORREO EXTERNO Y ENLACES
DE DATOS, EN OFICINAS CENTRALES DE LA INSTITUCIÓN BANCARIA,
CIUDAD DE GUATEMALA, JULIO 2,006

PERSONAS SUBCONTRATADAS	SERVICIOS			TOTAL
	Mensajería interna	Correo externo	Enlaces de datos	
Mensajeros peatonales	28			28
Mensajeros motorizados	13			13
Supervisores	3	2		5
Mensajeros externos		25	2	27
Personal técnico			17	17
TOTAL	44	27	19	90

Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

En cada gerencia existen asignados dos o más mensajeros motorizados de manera permanente, lo que genera que se disminuya el número de mensajeros para las demás áreas que puedan solicitar el servicio. Esto perjudica a la institución bancaria y a los propios mensajeros, ya que tienen el compromiso de realizar las diversas actividades en un corto periodo, generando, que en algunas ocasiones, no logren cumplir todos los requerimientos solicitados por el personal.

Uno de los problemas que existe con relación al servicio de correo externo, lo constituye la falta de actualización de la base de datos de algunos clientes, lo que a la vez genera que el trabajo de los mensajeros no sea eficiente, ya que no cuentan con la información correcta (dirección a la que se deben dirigir) que les permita trasladar los documentos solicitados, lo que conlleva a que no se brinde un buen servicio al cliente.

Asimismo, los mensajeros tienden a equivocarse las direcciones a las cuales se deben dirigir, lo que ocasiona que la correspondencia no llegue al destino correcto.

Los servicios de enlaces de datos, no cuentan con supervisores que evalúen las actividades desarrolladas por los técnicos, corriendo el riesgo que en cualquier momento se presente algún inconveniente que no puedan solucionar los técnicos y que pueda perjudicar a la institución bancaria.

b) Equipo utilizado por las empresas de comunicación

Las empresas de mensajería interna y correo externo, poseen un equipo de trabajo propio, el cual es subsidiado por cada una de ellas al igual que el mantenimiento del mismo.

Las empresas que proporcionan servicios de enlaces de datos, utilizan el equipo de cómputo y satelital de la institución bancaria, porque allí se encuentra la información necesaria para poder realizar las actividades solicitadas y el resto del equipo si es proporcionado por la empresa subcontratada.

Con regularidad el equipo utilizado se conforma de:

- Uniformes
- Bolsos específicos para resguardar los documentos
- Vehículos
- Motocicletas
- Bicicletas
- Cascos protectores
- Capas impermeables
- Radios intercomunicadores

Generalmente, algunas de las motocicletas que utilizan los mensajeros les son robadas a consecuencia de la delincuencia que afecta el país y estas no cuentan con seguro que pueda respaldar la pérdida, creando retrasos en las actividades que esta persona realiza. Es preciso mencionar que algunas de las motocicletas que se utilizan para proporcionar el servicio de mensajería, se encuentran en mal estado, porque no se les proporciona un mantenimiento oportuno por parte de la empresa subcontratada y en varios casos la institución bancaria les proporciona el mantenimiento necesario, lo cual ocasiona que se aumenten los gastos administrativos, en este rubro.

c) Gastos administrativos

La institución bancaria sufrió un incremento del 12% de sus gastos administrativos por concepto de servicios de comunicación, del año 2004 al 2005.

En el cuadro 5 se muestra el incremento de cada categoría de servicio.

Cuadro 5
GASTOS ADMINISTRATIVOS, POR SUBCONTRATACIÓN DE SERVICIOS DE
CORREO EXTERNO, ENLACES DE DATOS Y MENSAJERÍA INTERNA, EN
OFICINAS CENTRALES DE LA INSTITUCIÓN BANCARIA, CIUDAD DE
GUATEMALA, JULIO 2,006
(Cifras en quetzales)

SERVICIO	AÑO		VARIACIÓN	VARIACIÓN %
	2004	2005		
Correo externo	1,304,524	1,669,799	365,275	28
Enlaces de datos	3,531,035	3,900,940	369,905	10
Mensajería interna	4,021,663	4,343,910	322,247	8
TOTAL	8,857,222	9,914,649	1,057,427	12

Fuente: Elaboración propia. Año 2006

De acuerdo a los datos del cuadro 5, gastos por la subcontratación de servicios de correo externo, enlaces de datos y mensajería interna sufrieron en conjunto un aumento de Q. 1,057,427.00 del año 2004 al 2005, en donde para los servicios de correo externo y enlaces de datos, este aumento se atribuye a la subcontratación de nuevos servicios y al incremento al costo de los servicios que ya existían.

Por otra parte, los servicios de mensajería interna se vieron afectados, por la falta de mantenimiento en las motocicletas, hecho que provocó que la institución bancaria le proporcionara el mantenimiento correspondiente, generando un gasto que no estaba contemplado dentro del presupuesto anual de la institución bancaria.

En el cuadro 6, se pueden apreciar el costo por servicio que representan la subcontratación de un mensajero y cuando esta misma persona se contrata de manera directa por la institución bancaria.

Cuadro 6
COSTO POR SERVICIO, DE UN MENSAJERO MOTORIZADO PERMANENTE
Y UNO SUBCONTRATADO POR LA INSTITUCIÓN BANCARIA, CIUDAD DE
GUATEMALA, JULIO 2,006
(Cifras en quetzales)

MENSAJERO MOTORIZADO	PERMANENTE	SUBCONTRATADO
*Pago mensual	2,700.00	3,200.00
Pago mensual bonificación incentivo Decreto 37-2001	250.00	-
Pago anual	41,300.00	38,400.00
Total anual	41,300.00	38,400.00
(+) Pasivo laboral	14,006.00	
(+) Otras prestaciones laborales		
Prestación médica	1,500.00	
Prestación odontológica	1,300.00	
Uniformes y equipo	500.00	
Cumpleaños	60.00	
Convivio navideño	100.00	
Convivio Infantil	60.00	
Inducción y capacitaciones	800.00	
Total pasivo laboral y otras prestaciones laborales	18,326.00	
Costo por servicio anual	59,626.00	38,400.00
Costo por servicio mensual	4,969.00	3,200.00
Ahorro mensual		1,769.00
Ahorro anual		21,228.00
Ahorro anual		36%

Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

*El dato del sueldo que se asigna al mensajero motorizado contratado por la institución bancaria, fue proporcionado por el departamento de recursos humanos y el sueldo del mensajero motorizado subcontratado, fue proporcionado por el departamento de pagos a proveedores.

Al comparar el costo por el servicio de un mensajero motorizado subcontratado con uno contratado directamente por la institución bancaria, se genera un ahorro mensual de Q. 1,769.00 por persona, que al multiplicarlo por 90 personas subcontratadas para los servicios de comunicación (ver cuadro 4), se genera un ahorro mensual de Q. 159,210.00 y anual de Q. 1,910,520.00, equivalente a un 36%.

Estos datos permiten establecer a la institución bancaria, que es más conveniente subcontratar este tipo de servicio y no contratarlo directamente.

Por otra parte, cabe mencionar que aunque el pasivo laboral sea entregado al concluir la relación laboral, este se acumula anualmente, por eso se incluye en los cálculos anteriores como parte del costo por el servicio.

d) Control sobre el servicio de comunicación

La institución bancaria cuenta con un propio departamento de mensajería interna, el cual consta de ocho personas que se encargan de coordinar todas estas actividades, conjuntamente con los supervisores de cada empresa subcontratada.

Existe poco control del trabajo que desarrollan los mensajeros internos, esto debido a que muchos de ellos realizan actividades que

no son propias de la institución bancaria (ejecución de actividades personales y/o para los empleados de la institución bancaria), restando eficiencia y eficacia en dicho servicio.

Otro problema que afronta el servicio de mensajería interna es la inadecuada comunicación entre supervisores y mensajeros, lo cual genera una duplicidad de funciones ya que a dos o más mensajeros se les instruye para realizar la misma actividad.

e) Contratos de los servicios de comunicación

Cuando la institución bancaria subcontrató los servicios de comunicación elaboró contratos por escrito con las diferentes empresas que subcontrató, pero actualmente la mayoría de éstos se encuentran obsoletos, porque no han sido renovados en los últimos cinco años.

2.10.3 Servicios de mantenimiento general de muebles e inmuebles

La institución bancaria tiene subcontratadas, en oficinas centrales, veinte empresas las cuales proporcionan servicios de mantenimiento general para los bienes muebles e inmuebles que tiene; esta categoría de servicio es la que genera mayor demanda debido a la cantidad de actividades que se deben realizar dentro de la institución bancaria, de estas veinte empresas, seis son empresas subcontratadas para el mantenimiento de edificios, tres para el mantenimiento de aire acondicionado, dos para el mantenimiento de (mobiliario y equipo, equipo de cómputo, plantas eléctricas, cajeros automáticos y jardinería) y una para el mantenimiento de plantas telefónicas.

a) Recurso humano

En las oficinas centrales de la institución bancaria existen 130 personas subcontratadas para brindar servicios de mantenimiento general de muebles e inmuebles.

El departamento administrativo de la institución bancaria es el encargado de contratar, supervisar y autorizar el pago por los servicios subcontratados de mantenimiento general, con excepción al mantenimiento de cajeros automáticos, en donde el departamento de soporte tecnológico coordina la supervisión y autorización del pago correspondiente. Por otra parte el departamento de pagos a proveedores y emisión de cheques (área financiera), es el responsables de hacer efectivos dichos pagos, de acuerdo a las instrucciones proporcionadas por el departamento que solicita el pago.

El cuadro 7 muestra el número de personas asignadas para este tipo de servicio.

Cuadro 7
NÚMERO DE PERSONAS SUBCONTRATADAS, PARA PROPORCIONAR
SERVICIOS DE MANTENIMIENTO GENERAL DE MUEBLES E INMUEBLES
EN OFICINAS CENTRALES DE LA INSTITUCIÓN BANCARIA, CIUDAD DE
GUATEMALA, JULIO 2,006

SERVICIOS	CONSERJES	SUPERVISORES	TECNICOS	JARDINEROS	TOTAL
Mant. de edificios	36	3			39
Mant. de aire acondicionado		3	23		26
Mant. de cajeros automáticos		2	17		19
Jardinería				14	14
Mant. de equipo de cómputo			13		13
Mant. de mobiliario y equipo		2	6		8
Mant. de plantas eléctricas		1	7		8
Mant. de plantas telefónicas			3		3
TOTAL	36	11	69	14	130

Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

De acuerdo con los datos del cuadro 7, hay 36 conserjes asignados para proporcionar el mantenimiento del edificio de oficinas centrales (reparación de instalaciones, aplicación de pintura, reparación de

elevadores, etc.), algunos directivos de la institución bancaria manifestaron que varios conserjes tienen un extenso período de ocio durante el trabajo diario, por lo que se considera necesario que los supervisores observen la ejecución de sus actividades, de manera que puedan confirmar si es necesario reducir este número de personas subcontratadas.

Para proporcionar el mantenimiento de aire acondicionado existen subcontratados 23 técnicos, los cuales realizan el servicio en forma trimestral, pero en los últimos meses, se han registrado algunos desperfectos en el equipo del aire acondicionado, provocando que el personal existente no sea suficiente para cubrir emergencias.

Para brindar el mantenimiento de cajeros automáticos, existen subcontratados 17 técnicos y 2 supervisores, los cuales se encargan que todos los cajeros automáticos ubicados dentro de la capital se encuentren en condiciones adecuadas. Lamentablemente, por el mal uso de los cajeros automáticos por parte de algunos usuarios, se ha incrementado el mantenimiento para los mismos, limitando a los técnicos asignados, puedan cubrir todas las emergencias. En este caso, se necesita un número mayor de personal para resolver todas las contingencias que se generen para este tipo de servicio.

Para el servicio de jardinería, la institución bancaria posee 14 personas que brindan dicho servicio, lo cual se considera que es un número elevado de personal ya que solo cubren únicamente el edificio de oficinas centrales, donde las áreas jardinizadas no son significativas.

b) Equipo utilizado por las empresas de mantenimiento

El mobiliario y equipo que se utiliza para proporcionar los servicios de mantenimiento es propiedad de las empresas subcontratadas y éstas a la vez, son las responsables de darle el adecuado mantenimiento al mismo.

Sin embargo, los suministros (bolsas de basura, escobas, mopas, desinfectantes y basureros) son proporcionados eventualmente por la institución bancaria.

En el esquema 1, se describe el equipo que cada empresa subcontratada utiliza con regularidad.

Esquema 1
EQUIPO DE TRABAJO, UTILIZAD POR LAS EMPRESAS
SUBCONTRATADAS PARA MANTENIMIENTO GENERAL DE LOS MUEBLES
E INMUEBLES DE OFICINAS CENTRALES DE LA INSTITUCIÓN BANCARIA,
CIUDAD DE GUATEMALA, JULIO 2,006

Mant. de edificios	Mant. de equipo de cómputo	Mant. de mobiliario y equipo	Mant. de plantas eléctricas
Bolsas de basura Mopas Escobas Sacabasuras Aspidoras Pulidoras Limpia vidrios Limpiadores Uniformes	Líquidos especiales Limpiadores Herramientas Uniformes	Uniformes Herramientas Limpiadores Aspiradoras	Equipo especial Celulares Intercomunicadores Computadoras Combustible
Mant. de plantas telefónicas	Mant. de cajeros automáticos	Mant. de aire acondicionado	Jardinería
Uniformes Equipo especial Intercomunicadores Celulares Computadoras	Herramientas Uniformes Intercomunicadores Celulares Computadoras	Uniformes Medidores Escaleras Compresores de aire Herramientas	Líquidos de plantas Esponjas Abono Cortadoras de grama Uniformes

Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

El personal que se encarga de la limpieza del edificio donde se sitúan las oficinas centrales, tiene el inconveniente que no son atendidas rápidamente sus solicitudes por las empresas subcontratadas, sobre los requerimientos de suministros que necesitan para realizar sus actividades, ocasionándoles atrasos en

sus labores. Además, los uniformes que utilizan son de mala calidad, provocando un deterioro acelerado, dando una mala imagen para la institución bancaria.

c) Gastos administrativos

Los gastos administrativos por concepto de mantenimiento general de muebles e inmuebles, son para la institución bancaria bastante importantes, ya que igual que los gastos de seguridad, son muy representativos en el presupuesto general de gastos.

En el cuadro 8, se muestran los gastos administrativos que se originaron por la subcontratación de servicios de mantenimiento general de muebles e inmuebles durante los años 2004 y 2005.

Cuadro 8
GASTOS ADMINISTRATIVOS, POR SUBCONTRATACIÓN DE SERVICIOS DE
MANTENIMIENTO GENERAL DE MUEBLES E INMUEBLES EN OFICINAS
CENTRALES DE LA INSTITUCIÓN BANCARIA, CIUDAD DE GUATEMALA,
JULIO 2,006
(Cifras en quetzales)

SERVICIOS	AÑO		VARIACIÓN	VARIACIÓN %
	2004	2005		
Mantenimiento de cajeros automáticos	2,110,000	2,701,018	591,018	28
Mantenimiento de mobiliario y equipo	2,267,400	2,765,428	498,028	22
Mantenimiento de plantas eléctricas	790,248	942,365	152,117	19
Mantenimiento de edificios	2,031,208	2,350,240	319,032	16
Mantenimiento de equipo de cómputo	1,568,266	1,799,771	231,505	15
Mantenimiento de aire acondicionado	2,235,742	2,521,538	285,796	13
Jardinería	302,598	320,250	17,652	6
Mantenimiento de plantas telefónicas	287,140	295,540	8,400	3
TOTAL	11,592,602	13,696,150	2,103,548	18

Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

El incremento más significativo, de acuerdo al cuadro anterior, es el de mantenimiento de cajeros automáticos con una variación en Q.591,018.00, atribuyéndose al mal uso de los cajeros automáticos por parte de los usuarios, por lo cual se han subcontratado nuevos servicios, provocando un incremento en el presupuesto asignado. Para los demás servicios subcontratados el incremento que se registró se atribuye a que cada año la institución bancaria, registra un incremento en el personal subcontratado, debido a la demanda de algunos servicios.

De acuerdo a los datos que proporciona el cuadro 9, se pueden apreciar el costo del servicio un conserje subcontratado y el costo del servicio de un conserje contratado directamente por la institución bancaria.

Cuadro 9
COSTO POR SERVICIO DE UN CONSERJE PERMANENTE Y UNO
SUBCONTRATADO POR LA INSTITUCIÓN BANCARIA, CIUDAD DE
GUATEMALA, JULIO 2,006
(Cifras en quetzales)

CONSERJE	PERMANENTE	SUBCONTRATADO
*Pago mensual	2,700.00	3,200.00
Pago mensual bonificación incentivo Decreto 37-2001	250.00	-
Pago anual	41,300.00	38,400.00
total anual	41,300.00	38,400.00
(+) Pasivo laboral	14,006.00	
(+) Otras prestaciones laborales		
Prestación médica	1,500.00	
Prestación odontológica	1,300.00	
Uniformes y equipo	500.00	
Cumpleaños	60.00	
Convivio navideño	100.00	
Convivio infantil	60.00	
Inducción y capacitaciones	800.00	
Total pasivo laboral y otras prestaciones laborales	18,326.00	
Costo por servicio anual	59,626.00	38,400.00
Costo por servicio mensual	4,969.00	3,200.00
Ahorro mensual		1,769.00
Ahorro anual		21,228.00
Ahorro anual		36%

Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

*El dato del sueldo que se asigna al conserje contratado por la institución bancaria, fue proporcionado por el departamento de recursos humanos y el sueldo del conserje subcontratado fue proporcionado por el departamento de pagos a proveedores.

Al comparar el costo por servicio de un conserje subcontratado con uno contratado directamente por la institución bancaria, se genera un ahorro mensual de Q. 1,769.00 por persona, que al multiplicar por 130 personas subcontratadas para los servicios de mantenimiento (ver cuadro 7), se genera un ahorro mensual de Q. 229,970.00 y anual de Q. 2,759,640.00, equivalente a un 36%.

Por otra parte, cabe mencionar que aunque el pasivo laboral sea entregado al concluir la relación laboral, este se acumula anualmente, por eso se incluye en los cálculos anteriores como parte del costo por el servicio.

Estos datos permiten establecer a la institución bancaria, que es más conveniente subcontratar este tipo de servicio y no contratarlo directamente.

d) Control sobre los servicios de mantenimiento

En la actualidad existe una persona contratada por la institución bancaria para que efectúe la supervisión de los servicios de mantenimiento de edificios, aire acondicionado, equipo de cómputo, mobiliario y equipo, plantas eléctricas y telefónicas, el cual debe de coordinarse con los demás supervisores que están subcontratados, limitándose en varios casos por la falta de tiempo. Tomando en

cuenta que todas estas actividades son de suma importancia para el funcionamiento de la institución bancaria, se considera que una sola persona no puede llegar a controlar todos los procesos de mantenimiento preventivo y correctivo que se requiere.

Para la supervisión del mantenimiento de cajeros automáticos, el departamento de soporte tecnológico de la institución bancaria es el encargado de exigir a los supervisores subcontratados los resultados requeridos.

e) Contratos de los servicios de mantenimiento

Como en los anteriores servicios subcontratados (seguridad y comunicación), la institución bancaria ha elaborado contratos desde el inicio de la relación laboral, pero en los últimos años no se han renovado los que existen.

Ahora, para la subcontratación de los servicios de mantenimiento de equipo de cómputo, plantas eléctricas, plantas telefónicas y cajeros automáticos, sí se han elaborado contratos por escrito con las empresas subcontratadas, donde cada año la institución bancaria nombra a un representante del departamento de soporte tecnológico para que consolide la renovación de los contratos con los representantes de las empresas subcontratadas; estos generalmente no sufren cambios en sus cláusulas.

2.10.4 Servicios profesionales (honorarios)

Actualmente la institución bancaria, ha subcontratado a nueve empresas para que le proporcione servicios de asesoría comercial, financiera,

informática y legal, los cuales se componen bajo el concepto de honorarios profesionales.

Las empresas de asesoría comercial ofrecen sus servicios para los departamentos de la gerencia de negocios; sus funciones radican principalmente en la captación de clientes. En lo que concierne a la asesoría financiera, estos servicios son requeridos con el propósito de asesorar a las diferentes gerencias de la institución bancaria sobre la toma de decisiones de temas que no conciernen al giro de sus actividades.

La institución bancaria contrata los servicios de asesoría informática para crear y dar soporte técnico a los programas que se utilizan con regularidad en algunos departamentos administrativos, sin tomar en cuenta que la institución bancaria posee un departamento de soporte tecnológico, el cual está capacitado para brindar este tipo de servicio.

Por otra parte, la asesoría legal consiste básicamente en servicios que se proporcionan a la gerencia jurídica de la institución bancaria.

a) Recurso humano

Las empresas subcontratadas que brindan servicios por concepto de honorarios, están compuestas por un grupo de diecisiete profesionales que desempeñan cargos de asesores y estos a la vez, cuentan con un total de once auxiliares que les proporcionan asistencia técnica.

La contratación de los servicios profesionales, lo efectúa el departamento que requiere el servicio y ellos son los encargados de supervisar y dar la orden de pago al departamento de pagos a proveedores y emisión de cheques (área financiera) para que este haga lo haga efectivo.

En el cuadro 10, indica el número de personas que están subcontratadas para proporcionar los servicios profesionales (honorarios).

Cuadro 10
NÚMERO DE PERSONAS SUBCONTRATADAS, PARA SERVICIOS DE
ASESORIA COMERCIAL, LEGAL, INFORMÁTICA Y FINANCIERA EN
OFICINAS CENTRALES DE LA INSTITUCIÓN BANCARIA, CIUDAD DE
GUATEMALA, JULIO 2,006

EMPLEADOS	SERVICIOS				TOTAL
	Asesoría comercial	Asesoría legal	Asesoría informática	Asesoría financiera	
Asesores	1	3	7	6	17
Auxiliares	2	1	2	6	11
TOTAL	3	4	9	12	28

Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

Como se aprecia en el cuadro 10, la asesoría informática cuenta con siete asesores y dos auxiliares y la asesoría financiera con seis asesores y seis auxiliares, en estos dos servicios se concentran la mayoría de personal subcontratado, derivado a que en los últimos

dos años, la institución bancaria ha creado proyectos en las diferentes gerencias en donde se requiere de un servicios especializado para tratar este tipo de servicio.

b) Equipo utilizado por los servicios de asesoría profesional

La institución bancaria proporciona el espacio físico y el mobiliario y equipo para los profesionales que proporcionan el servicio de asesoría legal y financiera, para los servicios informáticos y comerciales, cada empresa subcontratada se encarga de suministrar su propio equipo de trabajo.

c) Gastos administrativos

Para la institución bancaria, en los últimos años ha sido muy importante la subcontratación de los servicios profesionales, derivado a que ha necesitado de la experiencia de personas con cierto nivel de conocimiento, que les permita realizar actividades importantes dentro de la misma apoyando a los diferentes proyectos que se tienen.

La institución bancaria sufrió un incremento del 10% de sus gastos administrativos por concepto de servicios de profesionales del año 2004 al 2005, siendo esta categoría la que menos incremento registra en comparación con los demás servicios, (seguridad, comunicación y mantenimiento).

Cuadro 11
GASTOS ADMINISTRATIVOS POR SUBCONTRATACIÓN DE SERVICIOS DE
ASESORIA COMERCIAL, FINANCIERA, LEGAL E INFORMÁTICA, EN
OFICINAS CENTRALES DE LA INSTITUCIÓN BANCARIA, CIUDAD DE
GUATEMALA, JULIO 2006
(Cifras en quetzales)

SERVICIO	AÑO		VARIACIÓN	VARIACIÓN %
	2,004	2,005		
Asesoría comercial	2,240,000	2,541,200	301,200	13
Asesoría financiera	2,656,230	2,955,610	299,380	11
Asesoría legal	3,133,312	3,420,250	286,938	9
Asesoría informática	1,893,120	1,998,828	105,708	6
TOTAL	9,922,662	10,915,888	993,226	10

Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

De acuerdo a los datos del cuadro 11, y como se mencionaba anteriormente, estos tipos de servicios sufrieron un incremento del 10% del año 2004 al 2005.

Este factor se debe principalmente a que la institución bancaria ha subcontratado este tipo de servicio por el crecimiento interno que tiene, también porque los servicios que ya están subcontratados han incrementado el costo del mismo.

En el cuadro 12, se puede apreciar los gastos que representan la subcontratación de un asesor jurídico y cuando esta misma persona se contrata de manera directa por la institución bancaria.

Cuadro 12
COSTO POR SERVICIO, DE UN ASESOR PERMANENTE Y UNO
SUBCONTRATADO POR LA INSTITUCIÓN BANCARIA, CIUDAD DE
GUATEMALA, JULIO 2006
(Cifras en quetzales)

ASESOR	PERMANENTE	SUBCONTRATADO
*Pago mensual	4,300.00	4,800.00
Pago mensual bonificación incentivo Decreto 37-2001	250.00	-
Pago anual	63,700.00	57,600.00
total anual	63,700.00	57,600.00
(+) Pasivo laboral	22,307.00	
(+) Otras prestaciones laborales		
Prestación médica	1,500.00	
Prestación odontológica	1,300.00	
Uniformes y equipo	500.00	
Cumpleaños	60.00	
Convivio navideño	100.00	
Convivio Infantil	60.00	
Inducción y capacitaciones	800.00	
Total pasivo laboral y otras prestaciones laborales	26,627.00	
Costo por servicio anual	90,327.00	57,600.00
Costo por servicio mensual	7,527.00	4,800.00
Ahorro mensual		2,727.00
Ahorro anual		32,724.00
Ahorro anual		36%

Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

*El dato del sueldo que se asigna al asesor jurídico contratado por la institución bancaria, fue proporcionado por el departamento de recursos humanos y el sueldo del asesor jurídico subcontratado fue proporcionado por el departamento de pagos a proveedores

Al comparar el costo por servicio de un asesor jurídico subcontratado con uno contratado directamente por la institución bancaria, se genera un ahorro mensual por persona de Q. 2,727.00, que al multiplicarlo por las 28 personas subcontratadas, se genera un ahorro mensual de Q. 76,356.00 y anual de Q. 916,272.00 equivalente a un 36%.

Por otra parte, cabe mencionar que aunque el pasivo laboral es entregado al concluir la relación laboral, este se acumula anualmente, por eso se incluye en los cálculos anteriores como parte del costo por el servicio.

Estos datos permiten establecer a la institución bancaria, que es más conveniente subcontratar este tipo de servicio y no contratarlo directamente.

d) Control sobre los servicios profesionales

De acuerdo a las necesidades que tienen los diferentes departamentos de la institución bancaria, cada uno de ellos son los que se encargan de contratar, supervisar y evaluar los diferentes servicios subcontratados.

e) Contrato en los servicios profesionales

La institución bancaria no ha elaborado contratos por escrito con las empresas subcontratadas para este tipo de servicio, ya que conforme se van desarrollando los proyectos, se van efectuando los pagos correspondientes, sin ningún contrato de por medio.

2.11 Cuadro resumen

El siguiente cuadro muestra el total de ahorro en el costo por servicio subcontratado.

Cuadro 13

CUADRO RESUMEN, COSTO POR SERVICIO POR LA SUBCONTRATACIÓN DE SERVICIOS DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA, COMUNICACIÓN, MANTENIMIENTO GENERAL Y SERVICIOS PROFESIONALES, OFICINAS CENTRALES DE LA INSTITUCIÓN BANCARIA, CIUDAD DE GUATEMALA, JULIO 2,006

SERVICIO	SEGURIDAD Y VIGILANCIA	COMUNICACIÓN	MANTENIMIENTO GENERAL	SERVICIOS PROFESIONALES	TOTAL
Costo por servicio mensual permanente	4,169	4,969	4,969	7,527	21,634
Costo por servicio mensual subcontratado	2,650	3,200	3,200	4,800	13,850
Ahorro mensual por persona	1,519	1,769	1,769	2,727	7,784
Ahora mensual por persona %	36%	36%	36%	36%	144%
Personas subcontratadas	150	90	130	28	398
Ahorro mensual por subcontratación	227,850	159,210	229,970	76,356	693,386
ahorro anual por subcontratación	2,734,200	1,910,520	2,759,640	916,272	8,320,632

Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

De acuerdo a los datos reflejados en el cuadro 13, la institución bancaria tiene subcontratadas en oficinas centrales un total de 398 personas, donde está ahorrando en concepto de sueldos un total de Q. 693,386.00 mensual y anual de Q. 8,320,632.00 confirmando que para la institución bancaria le es conveniente subcontratar estos servicios y no contratarlos de manera directa.

2.12 Resumen de problemas encontrados

SERVICIOS	PROBLEMAS ENCONTRADOS
Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Duplicidad de funciones para los guardias de seguridad subcontractados ▪ Elevado número de agentes de seguridad porque no hay una distribución equitativa del personal subcontractado ▪ Equipo obsoleto o inapropiado para algunos agentes de seguridad ▪ Algunos vehículos que son asignados al personal de seguridad son modelos antiguos ▪ Falta de control por parte de agentes, al ingreso de visitantes a las instalaciones administrativas ▪ Los contratos existentes no han sido renovados
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de coordinación en la asignación de mensajeros a los diferentes departamentos que solicitan sus servicios ▪ No existe una actualización en la base de datos, ocasionando que los mensajeros se demoren en el tiempo de entrega, al no tener las direcciones correctas ▪ Algunos mensajeros, no localizan las direcciones correctas ▪ No existen seguros para algunas motocicletas que utilizan los mensajeros ▪ Mal estado de algunas motocicletas por falta de mantenimiento ▪ Duplicidad de funciones debido a la falta de comunicación entre supervisores y mensajeros ▪ Existe poco personal para coordinar las actividades de correo externo ▪ Los contratos existentes no han sido renovados

SERVICIOS	PROBLEMAS ENCONTRADOS
Mantenimiento	<p>Los conserjes de mantenimiento, mantienen notable tiempo de ocio durante las horas de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elevado número de jardineros <p>Los requerimientos de suministros, realizados por el personal mantenimiento de edificios no siempre es atendido de inmediato, generando que no puedan realizar sus actividades como corresponde, perjudicando a las instalaciones del edificio</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Solo una persona supervisa las actividades de mantenimiento de edificios, aire acondicionado, equipo de cómputo, mobiliario y equipo, plantas eléctricas, telefónicas y jardinería ▪ Los contratos existentes no han sido renovados
Honorarios profesionales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existe un contrato por escrito entre ambas partes.

Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

CAPÍTULO III

LINEAMIENTOS PARA OPTIMIZAR LA SUBCONTRATACIÓN DE SERVICIOS EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA

3.1 Generalidades

Después de haber descrito en el capítulo II, la situación actual de los servicios subcontratados, es oportuno proponer algunas acciones que se pueden aplicar para aprovechar los beneficios de la subcontratación.

Para ello la propuesta se fundamenta en la creación de un comité de subcontratación y la ejecución de un plan de acción, que permita servir de guía a los miembros del comité en el desarrollo de sus actividades.

3.2 Propuesta para la creación del comité de subcontratación

Para proponer la creación de un comité de subcontratación en la institución bancaria, es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

3.3 Antecedentes

En la institución bancaria funcionan tres comités: comité gerencial de gastos, comité de créditos y comité de inversiones, demostrando que han sido grupos de trabajo efectivos, logrando resultados satisfactorios a criterio de las autoridades, quienes manifiestan que se obtienen mayores beneficios si las actividades son asignadas a un grupo de personas de confianza y no a uno ajeno, permitiendo obtener resultados más inmediatos, ahorro en gastos y tiempo.

3.4 Justificación

De acuerdo a las referencias de altos funcionarios de la institución bancaria, en cuanto al funcionamiento de los diferentes comités que actualmente existen, se considera que la creación de un comité de subcontratación de servicios, podría facilitar el desarrollo de las actividades de subcontratación y por consiguiente obtener mejores resultados en su aplicación.

3.5 Descripción

La institución bancaria, describe a los diferentes comités que funcionan, como a un grupo de colaboradores a los cuales se les tiene un alto grado de confianza, los cuales desarrollan actividades especiales dentro de la misma.

3.6 Objetivo

Integrar a un grupo de profesionales que tengan conocimientos necesarios sobre subcontratación y que se comprometan con la gerencia general de la institución bancaria a mejorar el desarrollo de las actividades de subcontratación.

3.7 Objetivo del comité de subcontratación

Lograr la optimización de los servicios subcontratados, con la colaboración de los diferentes departamentos involucrados.

3.7.1 Objetivos específicos del comité de subcontratación

- a) Cumplir con las disposiciones superiores de la gerencia general, logrando centralizar un área de subcontratación de servicios.
- b) Determinar la metodología apropiada para la negociación, y contratación de los servicios subcontratados.

- c) Lograr que la institución bancaria obtenga mejores resultados de los servicios subcontratados.

3.8 Misión

La misión que se puede ser tomada como referencia para el comité de subcontratación es:

Somos un equipo de colaboradores comprometidos en brindar el máximo rendimiento en las actividades de subcontratación, lo cual hacemos con ética, responsabilidad, transparencia y entusiasmo para apoyar de manera directa el alcance de los objetivos empresariales.

3.9 Visión

Ser un grupo de colaboradores que contribuyan a la adecuada utilización de los recursos financieros de la institución bancaria, mediante el desarrollo eficaz de los servicios de subcontratación.

3.10 Políticas

Se conocen como criterios que permiten ordenar y orientar las acciones para evitar problemas repetitivos, los que facilitarán al coordinador del comité de subcontratación, decidir la simplificación de tareas y cumplir con los compromisos fijados.

Entre las políticas sugeridas están las siguientes:

- a) Atención y cumplimiento de las disposiciones y decisiones de la gerencia general de la institución bancaria.
- b) Cumplimiento de las actividades programadas.

- c) Atención efectiva en el horario de labores asignado.
- d) Capacitación periódica a los miembros del comité, en cambio de procedimientos.
- e) Cumplimiento de reglamentos y estatutos internos de la institución bancaria.
- f) Comunicación constante con los representantes de las empresas subcontratadas.

3.11 Estrategias

Constituyen las habilidades técnicas que desarrolla el coordinador del comité de subcontratación, para administrar efectivamente el área asignada a su responsabilidad, los recursos disponibles, y el trabajo de cada uno de los miembros del comité, considerando las siguientes estrategias:

- a) Determinar deficiencias de las actividades que se desarrollan los diferentes departamentos que subcontratan servicios, para corregirlas de manera inmediata.
- b) Establecer una comunicación adecuada entre los miembros del comité, sobre las actividades que desarrollan, para determinar las necesidades de mejoras en el trabajo.
- c) Establecer una constante relación laboral con los representantes de las empresas subcontratadas.
- d) Coordinación constante y efectiva con las autoridades superiores de la institución bancaria para definir acciones que tengan cierto grado de dificultad.

3.12 Resultados o productos

Después de describir algunos aspectos que deben tomar en cuenta los miembros de comité de subcontratación, se espera tener los siguientes resultados:

- a) Lograr una logística adecuada para la contratación de los servicios subcontratados.
- b) Mantener un control adecuado de las actividades que desarrollan las personas que se encuentran subcontratadas.
- c) Que los diferentes departamentos, en donde se subcontratan servicios, puedan tener un apoyo en el comité de subcontratación, para con los servicios subcontratados.

3.13 Insumos necesarios

Son los elementos mínimos requeridos para poner en marcha el proyecto, se clasifican en humano, físicos y financieros.

a) Humano

La base del comité y principal elemento lo constituye el recurso humano, quien representa la fuerza productiva. Es importante mencionar que para realizar las actividades del comité, será necesario que lo conformen por lo menos seis personas que tengan conocimiento sobre la subcontratación de servicios.

b) Materiales

Son el conjunto de bienes físicos necesarios para el eficiente funcionamiento del comité de subcontratación. Entre ellos se encuentran:

Instalaciones: se asignara al comité de subcontratación un área ubicada en el sexto nivel de oficinas centrales de la institución bancaria.

Mobiliario y equipo: los miembros del comité, tendrán a su disposición el equipo que anteriormente les tenían asignado (equipo de cómputo, escritorios, sillas ejecutivas y archivos) y se les proporcionará lo que les sea necesario (mesa para sala de sesiones, sillas y útiles de oficina).

c) Financieros

Es necesario asignar un total de Q. 35,300.00 en concepto de capacitación, compra de mobiliario y útiles de oficina, para que el comité de subcontratación pueda facilitarse su incorporación a las actividades que les fueron designadas.

3.14 Estructura organizacional

El comité de subcontratación puede ser conformado por un equipo multidisciplinario de personas de confianza, designados por los directivos de la institución bancaria, pertenecientes a las diferentes gerencias que hay dentro de la misma, (gerencia general, gerencia de banco y financiera, gerencia off-shore, gerencia de recursos humanos, gerencia de tarjeta de crédito y gerencia de soporte).

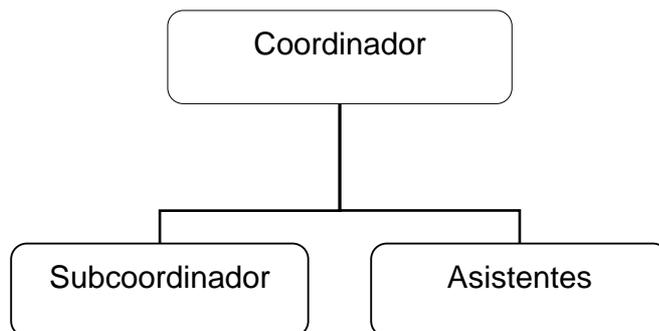
Para efectos de funcionamiento, el comité se puede integrar así:

- Un coordinador
- Un subcoordinador
- Cuatro asistentes

Se establece que el tipo de autoridad es de orden técnico en su especialidad y el grado conferido es de orden funcional, la autoridad es ejercida por el coordinador del comité; en su ausencia, por el miembro del comité que designe.

La autoridad es lineal formal, será ejercida de manera descendente por medio de las órdenes y/o instrucciones, siendo transmitidas de preferencia por escrito. Para la ubicación de la jerarquía antes indicada, se presenta el organigrama nominal específico propuesto para el comité de subcontratación.

Grafica 2
ORGANIGRAMA NOMINAL PROPUESTO
COMITÉ DE SUBCONTRATACIÓN PARA OPERAR EN LAS OFICINAS
CENTRALES DE LA INSTITUCIÓN BANCARIA, CIUDAD DE GUATEMALA,
JULIO 2,006



Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

A continuación se presenta la descripción técnica y especificación de puestos, de acuerdo al organigrama propuesto.

PUESTO No. 1
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO DEL
COORDINADOR DEL COMITÉ DE SUBCONTRATACIÓN

1) IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto: Coordinador.
Ubicación administrativa: Oficinas centrales de la institución bancaria.
Jefe Inmediato: Gerente general
Subalternos: Subcoordinador y asistentes del comité

2) DESCRIPCIÓN

Naturaleza:

Es un cargo a nivel de dirección, de carácter administrativo, tiene designado la planificación, organización, dirección y control del desarrollo de las actividades administrativas de subcontratación de servicios.

Atribuciones:

- Participar en la planificación, organización, supervisión y evaluación de los servicios subcontratados.
- Supervisar y asesorar al personal que este a su cargo.
- Fomentar la participación de los diferentes departamentos donde se subcontratan servicios, para realizar una coordinación de dichos servicios.
- Preparar informes semestrales o anuales de las actividades realizadas, dirigidas a la gerencia general, y otros informes que sean requeridos por otras gerencias.

- Elaborar conjuntamente con los demás miembros del comité, un proceso adecuado para subcontratar servicios y hacerlo del conocimiento a los interesados en el proceso.
- Establecer una adecuada relación laboral con los diferentes representantes de las empresas subcontratadas, lo cual permitirá obtener mejores resultados en la subcontratación.
- Realizar las contrataciones respectivas, así como la renovación de los contratos de subcontratación.
- Autorizar los pagos respectivos por la subcontratación de servicios.

Relaciones de trabajo:

Por la naturaleza de las atribuciones, deberá mantener relación con el gerente general, gerentes y directores de las diferentes áreas donde se subcontratan servicios, miembros de los demás comités existentes, representantes de las empresas que se encuentran subcontratadas, con las personas subcontratadas, así también con personal que indirectamente este involucrada en la subcontratación.

Autoridad:

Para resolver problemas en cuanto a la subcontratación de servicios, delegar tareas específicas a los miembros del comité, aprobar o rechazar nuevas contrataciones de servicios, disponer de los recursos asignados (humano, materiales y financieros) por la gerencia general.

Responsabilidad:

Es responsable de las labores propias y de todos los aspectos relacionados con la subcontratación de servicios, así como de los resultados que se obtengan.

3) ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**Educacionales:**

- Poseer título de administrador de empresas, ingeniero industrial o contador público y auditor.
- Ser colegiado activo.

Experiencia:

- Acreditar cinco años de experiencia como mínimo dentro de la institución bancaria.
- Tener relación con alguna actividad de subcontratación.

Habilidades y destrezas:

- Comunicar y trasladar comunicación efectiva.
- Manejar personal, resolver conflictos y tomar decisiones.
- Operar todo equipo de oficina, programas software.

Otros requisitos:

- Poseer vehículo propio.
- Disponibilidad de horario.

PUESTO No. 2
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO DEL
SUBCOORDINADOR DEL COMITÉ DE SUBCONTRATACIÓN

1) IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto:	Subcoordinador
Ubicación administrativa:	Oficinas centrales de la institución bancaria
Jefe Inmediato:	Coordinador del comité de subcontratación
Subalternos:	Asistentes del comité

2) DESCRIPCIÓN

Naturaleza:

Es un cargo a nivel de subdirección, de carácter administrativo, apoyar con la planificación, organización, dirección y control del desarrollo de las actividades administrativas de la subcontratación de servicios dentro de la institución bancaria.

Atribuciones:

- Participar en la planificación, organización, supervisión y evaluación de los servicios subcontratados, conjuntamente con los demás miembros del comité.
- Asistir al coordinador del comité.
- Colaborar en los departamentos donde se subcontratan servicios, para realizar una adecuada coordinación en dichos servicios.
- Supervisar y atender solicitudes de los asistentes del comité.
- Establecer una adecuada relación laboral con los diferentes representantes de las empresas subcontratadas, lo cual permitirá obtener mejores resultados en la subcontratación.

Relaciones de trabajo:

Por la naturaleza de las atribuciones, deberá mantener relación con el gerente general, gerentes y directores de las diferentes áreas donde se subcontratan servicios, miembros de los diferentes comités existentes, representantes de las empresas que se encuentran subcontratadas, con las personas subcontratadas, así también con personal que indirectamente este involucrada en la subcontratación.

Autoridad:

Para resolver problemas en cuanto a la subcontratación de servicios, representar al coordinador en caso de emergencia, delegar tareas específicas a los asistentes del comité, participar en la aprobación o rechazo de nuevas contrataciones de servicios, disponer de los recursos asignados (humano, materiales y financieros) por la gerencia general.

Responsabilidad:

Es responsable de las labores propias y de todos los aspectos relacionados con la subcontratación de servicios, así como de los resultados que obtengan los asistentes del comité.

3) ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**Educativas:**

- Poseer título de administración de empresas, ingeniería industrial o contador público y auditor.
- Ser colegiado activo.

Experiencia:

- Acreditar cinco años de experiencia como mínimo dentro de la institución bancaria.
- Tener relación con alguna actividad de subcontratación.

Habilidades y destrezas:

- Comunicar y trasladar comunicación efectiva.
- Resolver conflictos y tomar decisiones.
- Operar todo equipo de oficina, programas software.

Otros requisitos:

- Poseer vehículo propio.
- Disponibilidad de horario.

PUESTO No. 3
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO DEL
ASISTENTE DEL COMITÉ DE SUBCONTRATACIÓN

1) IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto: Asistente
Ubicación administrativa: Oficinas centrales de la institución bancaria
Jefe Inmediato: Subcoordinador
Subalternos: Ninguno

2) DESCRIPCIÓN

Naturaleza:

Es un cargo a nivel técnico-administrativo, tiene designado colaborar con la dirección y control del desarrollo de las actividades de subcontratación de servicios.

Atribuciones:

- Participar en la supervisión y evaluación de los servicios subcontratados.
- Colaborar en los departamentos donde se subcontratan servicios, para realizar una adecuada coordinación en dichos servicios.
- Atender solicitudes del coordinador y subcoordinador del comité.
- Establecer una adecuada relación laboral con los diferentes representantes de las empresas subcontratadas, lo cual permitirá obtener mejores resultados en la subcontratación.

Relaciones de trabajo:

Por la naturaleza de las atribuciones, deberá mantener relación con los directores de las diferentes áreas donde se subcontratan servicios, miembros del comité, representantes de las empresas que se encuentran subcontratadas y principalmente con las personas subcontratadas, así también con personal que indirectamente este involucrado en la subcontratación.

Autoridad:

Para resolver problemas en cuanto a la subcontratación de servicios, representar al subcoordinador en caso de emergencia, participar en la aprobación o rechazo de nuevas contrataciones de servicios, disponer de los recursos asignados (humano, materiales y financieros) por la gerencia general.

Responsabilidad:

Es responsable de las labores propias, así como de los resultados que obtengan en el desempeño de los servicios subcontratados.

3) DESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**Educativos:**

- Poseer pensum cerrado de administración de empresas, ingeniería industrial o contador público o auditor.

Experiencia:

- Acreditar tres años de experiencia como mínimo dentro de la institución bancaria.
- Tener relación con alguna actividad de subcontratación.

Habilidades y destrezas:

- Comunicar y trasladar comunicación efectiva.
- Resolver conflictos y tomar decisiones.
- Operar todo equipo de oficina, programas software.

Otros requisitos:

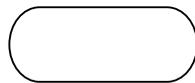
- Poseer vehículo propio.
- Disponibilidad de horario.

3.15 Proceso de contratación de servicios

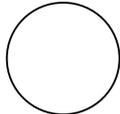
Para que la institución bancaria logre encaminar las actividades de subcontratación y obtenga mejores beneficios, es necesario que el comité de subcontratación tenga un instrumento administrativo de carácter informativo, que presente la secuencia procedimental de la contratación de servicios.

3.15.1 Simbología utilizada en el procedimiento

Para facilitar la aplicación del procedimiento de contratación de servicios, se presenta a continuación los símbolos utilizados en el flujograma que describir las actividades a realizar.



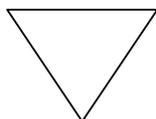
= Inicio o fin



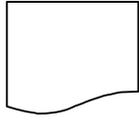
= Operación



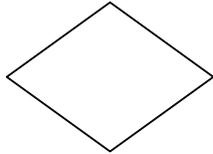
= Inspección, revisión, comparación



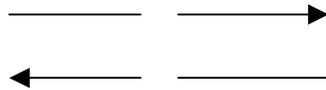
= Almacenamiento, archivo



= Documento o expediente



= Decisión



= Conectores que indican al operador el traslado de un puesto a otro.

COMITÉ DE SUBCONTRATACIÓN DE SERVICIOS, OFICINAS CENTRALES DE LA
INSTITUCIÓN BANCARIA

Nombre del procedimiento: contratación de servicios

Procedimiento 1/1

Hoja 1/3

No. de pasos 14

Fecha: julio 2,006

Inicia: solicitante del servicio

Termina: coordinador del comité de subcontratación

Objetivos:

- . Establecer una metodología para subcontratar servicios
- . Optimizar los beneficios de la subcontratación de servicios
- . Establecer un control de apropiado en la contratación de servicios de

Normas:

- . Los miembros del comité de subcontratación, son los responsables de velar por el cumplimiento del proceso de subcontratación.
- . Si alguna gerencia, requiere de la contratación de un servicio, deberá solicitar de forma escrita, adjuntando las cotizaciones de los posibles proveedores del servicio a los miembros del comité de subcontratación para la aprobación del servicio.
- . Las solicitudes, deberán evaluarse y aprobarse por el comité de subcontratación, en el término de un mes máximo.
- . Si el comité de subcontratación no aprueba el servicio requerido, la Gerencia General tiene facultad para autorizarlo sin aprobación del comité de subcontratación.
- . El comité de subcontratación, deberá de acordar en forma escrita con el proveedor, la prestación del servicio y los contratos serán renovados en forma anual o semestral, dependiendo del caso.

COMITÉ DE SUBCONTRATACIÓN DE SERVICIOS, OFICINAS CENTRALES DE LA INSTITUCIÓN BANCARIA

Nombre del procedimiento: contratación de servicios de subcontratación

Procedimiento 1/1

Hoja 2/3

No. de pasos 14

Fecha: julio 2,006

Inicia: solicitante del servicio

Termina: coordinador del comité de subcontratación

Responsable	Pasos	Actividad
Solicitante	1	Presenta a los miembros del comité, la solicitud de aprobación de la contratación del servicio, adjuntado mínimo tres cotizaciones.
Coordinador del comité	2	Recibe solicitud
	3	Determina la necesidad del servicio conjuntamente con los demás miembros del comité, evalúan a los candidatos y confirman con el comité de gastos, si se encuentra presupuestado dicho servicio. 3.1 Si acepta la contratación, continúa paso 4 3.2 Si no acepta, se rechaza la solicitud.
	4	Cita a cada uno de los posibles proveedores.
	5	Concreta la negociación del servicio 5.1 Si llegan a un acuerdo, continúa paso 6 5.2 Si no acuerdan, se descarta la cotización.
	6	Solicita al departamento Jurídico, la elaboración del contrato.
Depto. Jurídico	7	Recibe solicitud
	8	Redacta el contrato, de acuerdo a las instrucciones recibidas.
Coordinador del comité	9	Traslada el contrato solicitado.
	10	Recibe el contrato y lo revisan con el subcoordinador 10.1 Si procede, continúa paso número 11 10.2 Si no procede, devuelve del Depto. Jurídico para su corrección
	11	Informa al proveedor seleccionado que el contrato ya se encuentra redactado para firma.
Proveedor	12	Recibe comunicado
	13	Revisa el contrato 13.1 Si procede, firma el contrato y pasa número 14 13.2 Si no procede, devuelve para su corrección
Coordinador del comité	14	Comunica al solicitante del servicio, que se procedió a la contratación del servicio y los términos del contrato

COMITÉ DE SUBCONTRATACIÓN DE SERVICIOS, OFICINAS CENTRALES DE LA INSTITUCIÓN BANCARIA

Flujograma del procedimiento: contratación de servicios de subcontratación

Procedimiento 1/1

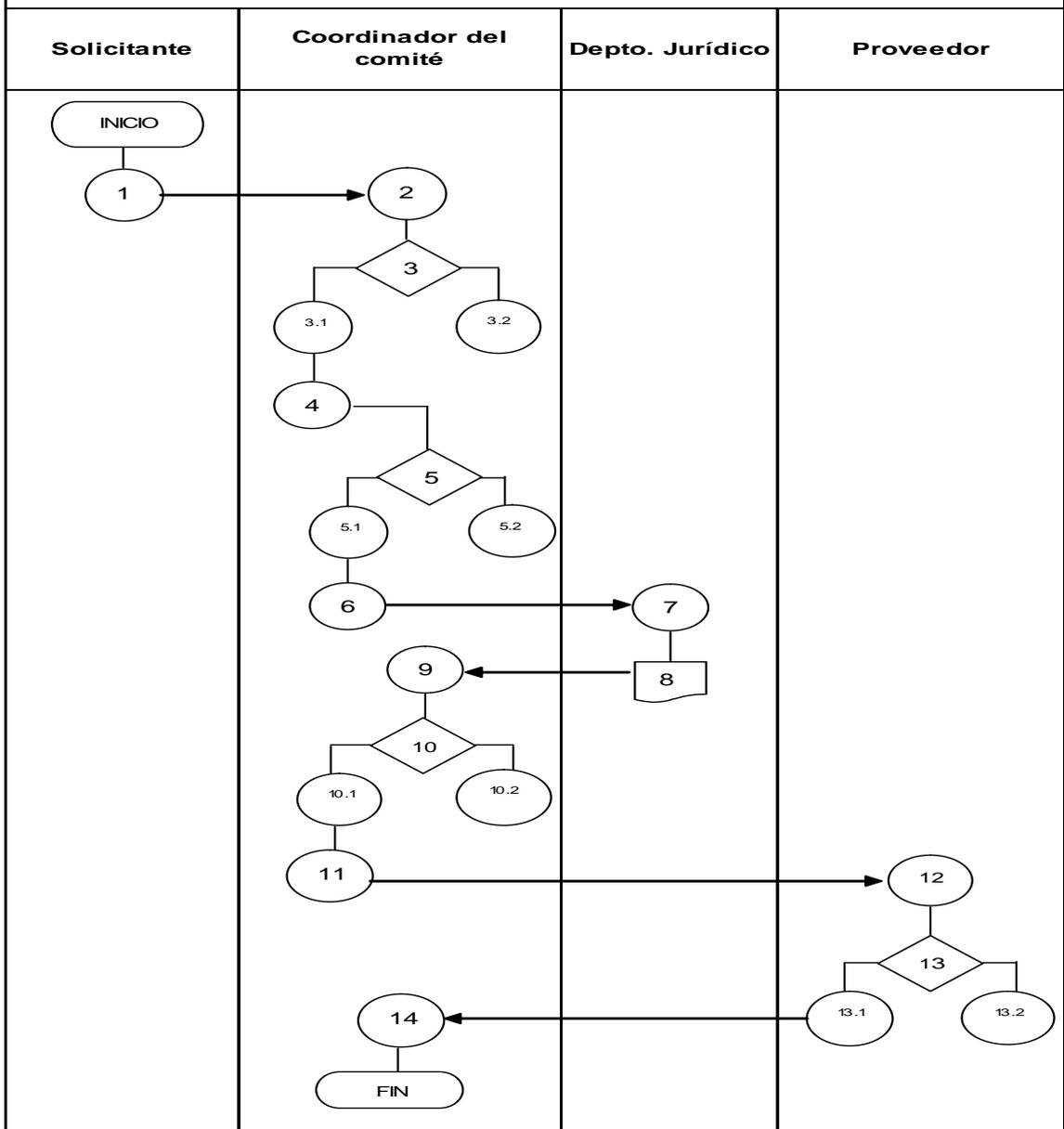
Hoja 3/3

No. de pasos 14

Fecha: julio 2,006

Inicia: solicitante del servicio

Termina: coordinador del comité de subcontratación



3.16 Presupuesto para la formación del comité de subcontratación

Para que el comité logre el cumplimiento de los objetivos antes descritos, es necesario que la institución bancaria les proporcione facilidades para que reciban capacitación, la cual les ayude al desarrollo de las actividades que les fueron asignadas.

Cuadro 14

PRESUPUESTO PARA CAPACITACIÓN, MOBILIARIO Y ÚTILES DE OFICINA PARA LOS MIEMBROS DEL COMITÉ DE SUBCONTRATACIÓN, DE LA INSTITUCIÓN BANCARIA, CIUDAD DE GUATEMALA, JULIO 2,006
(Cifras en quetzales)

DESCRIPCIÓN DEL RECURSO	COSTO UNITARIO	TOTAL
CAPACITACIONES	Cuatrimestre	Anual
Un coordinador	1,500	4,500
Un subcoordinador	1,500	4,500
Cuatro asistentes	6,000	18,000
	9,000	27,000
MOBILIARIO Y UTILES DE OFICINA		
1 mesa para sesiones	6,500	6,500
8 sillas ejecutivas	150	1,200
útiles de oficina	100	600
		8,300
TOTAL		35,300

Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

De acuerdo a los datos del cuadro 14, el costo total anual, por las capacitaciones de los miembros del comité y la compra de mobiliario y útiles de oficina es de Q. 35,300.00.

La capacitación se proporcionará cada cuatro meses con un valor de Q. 9.000.00, sumando un total de Q. 27,000.00 anuales.

Es necesario comprar una mesa para sala de sesiones con sus respectivas sillas, así como los útiles de oficina, con un valor total de Q. 8,300.00.

3.17 Acuerdo de creación del comité de subcontratación

Después de exponer los aspectos generales de la creación del comité de subcontratación, los miembros del consejo de administración y la gerencia general deben acordar la creación del comité de subcontratación.

Si es aprobado el comité de subcontratación por las autoridades de la institución bancaria, se presenta el siguiente formato para dejar constancia de aprobación del mismo.

**LIBRO DE ACTAS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE
LA INSTITUCIÓN BANCARIA, CIUDAD DE GUATEMALA.**

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Acta número: _____

De fecha: _____

Punto 1:

El señor Presidente informa a los miembros de Consejo de administración, que conforme a lo dispuesto en la sesión No. __, por unanimidad se aprueba la creación del comité de subcontratación de servicios, asignando al señor Gerente General, sea el responsable de darle el seguimiento necesario a las actividades que desarrollarán los miembros de dicho comité.

Punto 2:

Se propone se designe al señor Marcos Ríos como Coordinador, Luis Sagastume subcoordinador, Enrique Ponciano, Carlos Mateo, Haroldo Miranda, Luisa Maria Echeverría, Eugenia Argueta y José Aguilar como asistentes.

Punto 3:

Si las personas designadas por el Consejo de Administración, no aceptan ser miembros del comité de subcontratación, el gerente general será el encargado de designar a otra persona.

Punto 4:

El Consejo de Administración acuerda, que el comité de subcontratación tendrá un tiempo indefinido para desarrollar sus actividades, los cuales deben presentar a la gerencial general un informe trimestral de los resultados obtenidos.

Firma: _____

Sr. Secretario del Consejo de Administración

3.18 Plan de acción

PLAN DE ACCIÓN 1

COMITÉ DE SUBCONTRACIÓN DE SERVICIOS DE LA INSTITUCIÓN BANCARIA, CIUDAD DE GUATEMALA, JULIO 2006

Objetivo: servir de guía en la realización de las actividades que desarrollará el comité de subcontratación.

Estrategia: iniciar el plan de acción como prueba piloto en las oficinas centrales.

Período: Julio – Diciembre 2007.

No.	ACTIVIDAD	FECHAS		META	RESPONSABLE
		Inicio	Fin		
1	Que los miembros del comité den inicio a la planificación y organización de sus actividades, de acuerdo a las atribuciones asignadas	02/07/2007	12/07/2007	Complementar la planificación y organización del trabajo	Coordinador y subcoordinador del comité
2	Analizar todos los aspectos que pueden ser considerados motivo de evaluación en la subcontratación de servicios, recopilando información de las áreas donde subcontratan servicios.	15/07/2007	19/07/2007	Criterios de evaluación	Miembros del comité de subcontratación
3	Realizar la presentación del comité de subcontratación al personal de las diferentes áreas donde se subcontratan servicios	22/07/2007	26/07/2007	Conocer a los nuevos colaboradores de subcontratación	Gerencia General
4	Realizar un conteo del personal subcontratado por empresa.	29/07/2007	31/07/2007	Obtener un listado de las personas subcontratadas	Asistentes de subcontratación
5	Evaluar el estado actual del equipo que es utilizado por el personal subcontratado	01/08/2007	14/08/2007	Informes presentados	Asistentes de subcontratación
6	Elaborar e implementar formatos de registro para recopilar información importante.	15/08/2007	18/08/2007	Formatos aplicados	Asistentes de subcontratación
7	Elaborar y actualizar los contratos de prestación de servicios	19/08/2007	27/08/2007	Formalizar la relación laboral para ambas empresas	Asistentes de subcontratación
8	Primera presentación de los resultados obtenidos	01/09/2007	04/09/2007	Informe gerencial	Coordinador del comité
9	Acciones correctivas para las deficiencias encontradas	07/09/2007	15/09/2007	Informe gerencial	Coordinador y del comité de subcontratación
10	Presentación final de resultados	18/09/2007	29/09/2007	Informe gerencial	Coordinador del comité de subcontratación

Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

b) Formato 2

Orden de servicio para mensajeros internos y correo externo

Este formato permitirá conocer las actividades que desarrollarán los mensajeros, tanto internos como externos, contribuyendo a disminuir la duplicidad de funciones, el cual los supervisores subcontratados serán los responsables que la información sea vaciada en estos formularios y posteriormente deberán entregárselos a los asistentes del comité de subcontratación, para que evalúen la información obtenida

Formato 2

ORDEN DE SERVICIO PARA MENSAJEROS INTERNOS Y CORREO EXTERNO DE LA INSTITUCIÓN BANCARIA, CIUDAD DE GUATEMALA, JULIO 2,006	
	ORDEN No.
Servicios solicitador por:	
Tipo de actividad:	
Fecha del servicio:	
Hora de llegada:	
Hora de entrega:	
Actividad autorizada por:	
OBSERVACIONES	
Nombre del colaborador:	
Firma del colaborador:	

Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

c) Formato 3

Estructura del contrato

Todos los aspectos legales que realiza la institución bancaria los realiza con la supervisión del departamento jurídico, el cual proporciona la orientación necesaria para realizar los contratos de subcontratación.

Los contratos de subcontratación normalmente incluyen las cláusulas o términos siguientes:

1. Los nombres y las direcciones de ambas partes, las fechas en las que el contrato comienza y finaliza, y una descripción precisa de aquellas áreas de la organización del cliente a las que se refiere el convenio de subcontratación.
2. Directrices y, si fueran aplicables, reglas para la gestión del servicio transferido, junto con una descripción de la responsabilidad de cada directivo clave. Además, deben preverse desacuerdos por ambas partes en cuanto a la dirección y se creará un marco para tratar con dichas situaciones.
3. Una descripción detallada, con todas las explicaciones técnicas, de todos los servicios afectados por el acuerdo, tanto los transferidos como los retenidos.
4. Una explicación detallada de cualquier cláusula de salida especialmente negociada junto con cualquier período de finalización a mitad del contrato acordado por adelantado.
5. Detalles de cualquier acuerdo para compartir los riesgos y/o gratificaciones.
6. Una previsión de los factores externos, como cambios de legislación, que podrían afectar al contrato y un marco para tratar con cualquier problema que pueda surgir como resultado.

7. Una explicación de cualquier indemnización disfrutada tanto por el proveedor como por el cliente.

También debe prestarse atención especial a los siguientes aspectos:

- Confidencialidad de ambas partes
- Condiciones de pago
- Procedimientos
- Propiedad intelectual
- La posibilidad de presentar reclamaciones
- Limitación de la responsabilidad
- Trato con la planilla
- Flexibilidad en el contrato.

CONCLUSIONES

Como resultado del estudio realizado se presentan las siguientes conclusiones:

1. Existe deficiencia en la logística para la asignación de actividades de los servicios subcontratados.
2. El equipo que proporcionan las empresas subcontratadas, a los guardias de seguridad y pilotos, no es siempre el adecuado, lo cual repercute en las actividades que desarrollan éstos en la institución bancaria.
3. Los servicios de mensajería interna y correo externo muestran ciertas debilidades en las actividades que deben desempeñar, principalmente porque no existe una distribución equitativa de mensajeros, la base de datos en donde se encuentran las direcciones de los clientes no se encuentra actualizada, no se proporciona el mantenimiento adecuado a los vehículos, así como la poca capacitación de las personas subcontratadas para desempeñar las actividades asignadas.
4. La inadecuada administración en los servicios subcontratados por la institución bancaria, ha generado que algunos servicios no sean proporcionados eficientemente, limitándose en aprovechar los beneficios que representa la subcontratación de servicios.
5. Las condiciones y términos en que se brinden los servicios subcontratados no son las apropiadas por la carencia de una base legal actualizada en donde respaldarse y por el poco interés de la institución bancaria y las empresas subcontratadas en cuanto a la formalización de esta relación mediante contratos de servicios.

RECOMENDACIONES

1. Para que se logre la optimización de las actividades que desempeñan los guardias de seguridad y vigilancia en las oficinas centrales de la institución bancaria, es necesario que el departamento de seguridad de la institución bancaria, considere asignar a un nuevo supervisor, el cual se comprometa a desarrollar una logística adecuada para la asignación de actividades de los guardias de seguridad que se encuentran subcontratados.
2. Es necesario que el departamento de seguridad de la institución bancaria, nombre a un representante, que supervise el equipo que le es proporcionado a los guardias de seguridad y pilotos, por parte de la empresa subcontratada, con el fin de verificar las condiciones en que es entregado el mismo y de sugerir cambios si fuese necesario.
3. Las autoridades de mensajería de la institución bancaria, deben de reorganizar a las empresas que proporcionan estos servicios, y solicitarles su colaboración para la adecuada distribución de mensajeros, actualización de la base de datos de los clientes, el mantenimiento oportuno de las motocicletas y que proporcionen capacitaciones más completas a las personas que designan a la institución bancaria.
4. Para que la institución bancaria logre optimizar los beneficios por la subcontratación de servicios, es necesario que la gerencia general, contemple la creación de un comité de subcontratación.
5. La institución bancaria deberá priorizar la elaboración y renovación anual de los contratos de servicios, para tener las bases legales que permitan cumplir y hacer que se cumplan las cláusulas pactadas.

BIBLIOGRAFÍA

01. Castañeda Quan, Luis Enrique. **Material bibliográfico de apoyo para el curso Administración II, volumen I**, Escuela de Administración de Empresas, Universidad de San Carlos de Guatemala 1999, 186 p.
02. Compton's interactive encyclopedia, Softkey multimedia Inc., 2001, 1 CD. 220 p.
03. Flores Bringues, Lilian Guadalupe. **Los niveles de subcontratación en el área de diagnóstico de la salud en la ciudad de Guatemala**, Tesis de Administración de Empresas, julio 1998, 70 p.
04. García-Pelayo Ramón y Gross. **Diccionario Larousse ilustrado**, segunda edición, México 1994, 997 p.
05. Gitman Lawrence J. **Fundamentos de Administración Financiera**, séptima edición, industria editorial mexicana, 1005 p.
06. Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos y Baptista Lucio Pilar. **Metodología de la Investigación**, segunda edición 1998, 487 p.
07. J. Brian Heywood. **El Dilema del Outsourcing, la búsqueda de la competitividad**, traducción de Eva de Paz Ureña, 2002, 195 p.
08. Kohler Erick L. **Diccionario para contadores**, cuarta edición, México 1992, 717 p.
09. Koontz Harold, Heinz Weihrich, **Administración**, novena edición, Mc Graw Hill, México 1998, 625 p.

10. Koontz Harold, Heinz Weihrich, **Administración una perspectiva global**, décima edición, Mc Graw Hill, México 1994, 732 p.
11. Ley General de Bancos. **Congreso de la República**, Decreto 315, Guatemala 2002, 57 p.
12. Manual de inducción. **Institución bancaria sujeta a investigación**, enero 2002, 35 p.
13. Marroquín Quiñónez, Daniel Humberto. **Utilización del sistema Outsourcing en las empresas comerciales exportadora de café**, Tesis de Postgrado en Finanzas, octubre 2002, 72 p.
14. Microsoft **Encarta**, Microsoft Corporation, 1993-2001, 1 CD. 320 p.
15. Osorio Paz, Lester Leonel. **Liderazgo como estrategia para incrementar el rendimiento del recurso humano**, Tesis de Administración de Empresas, octubre 2002, 88 p.
16. Peña, Hugo Rolando. **Administración Financiera I para Administradores de Empresas**, enero 1999, 199 p.
17. Rothery Brian, Lan Robertson. **Outsourcing**, Editorial Limusa-Noriega, México. 1997. 231 p.

SITIOS EN INTERNET

18. www.gestiopolis.com, Romero, Antonio. **Outsourcing**, Administración de Empresas, Universidad Rafael Beloso Chacín, Maracaibo Venezuela, 24 p.
19. www.gestiopolis.com, **Outsourcing, Estrategia Empresarial del Presente y Futuro**, Universidad Tecnológica de Santiago, República Dominicana, IV Generación de Maestría en Administración, abril 2002, 43 p.
20. www.lafacu.com/apuntes/educacion/default.htm
21. www.banguat.gob.gt
22. www.uch-edu.ar/rrhh
23. www.monografias.com/trabajos11/teosis/teosis.shtml, 11 p.