

DISEÑO EVALUACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN: LAS EMPRESAS DE TRABAJO TEMPORAL

Autora: Mar Marín Capilla

Universitat de València

Master Sociología y Antropología de las Políticas Públicas

DISEÑO EVALUACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN: LAS EMPRESAS DE TRABAJO TEMPORAL

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	2
II. MARCO TEÓRICO	4
III. PARTE DESCRIPTIVA. FASE DE CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN	6
3.1. FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN: Dimensiones de análisis	6
3.1.1. Estructura organizativa	6
3.1.2. Forma y tipos de contratos en las empresas de trabajo temporal	7
3.1.3. Tipologías de empresas que contratan los servicios de ETT	8
3.1.4. Características usuarios/as empresas de trabajo temporal	9
IV. EVALUACIÓN	12
4.1. FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN: Dimensiones evaluativas	12
4.1.1. Cobertura	12
4.1.2. Eficiencia	12
4.1.3. Eficacia	13
4.1.4. Calidad	13
4.2. CUESTIONARIO SATISFACCIÓN EMPRESAS USUARIAS	14
4.3. DAFO	16
4.3.1. Aproximación teórica	16
4.3.2. Opinión de los gerentes de ETT: DAFO	18
V. BIBLIOGRAFÍA	19

I. INTRODUCCIÓN

El objeto de este trabajo es realizar un diseño de evaluación que permita conocer el funcionamiento de las Empresas de Trabajo Temporal. Este tipo de empresas, cuyo nacimiento se produjo en España en 1994, a través de la Ley 14/1994, es una herramienta de flexibilidad externa, que permite la subcontratación de los trabajadores.

Dada la actual configuración del mercado, la externalización de recursos en las empresas, y en particular de personal, los servicios de las ETT son cada vez más demandados por las empresas, tal y como demuestran las encuestas. Por ello, es necesario saber si es pertinente actualmente la existencia de ETT en este contexto, además de conocer su eficiencia, cobertura y eficacia.

De esta manera, realizaremos un diseño de evaluación del funcionamiento de este particular tipo de organización, a través de la cuál queremos conocer sus características y particularidades, y también queremos conocer cuáles son sus puntos débiles y sus fortalezas.

Una vez expuesto qué es lo que queremos conocer, pasamos a plantear qué es lo que vamos a realizar para llegar a ese conocimiento.

Las ETT son organizaciones complejas que implican a muchos actores: tenemos a los empresarios, a los trabajadores y trabajadoras y a las empresas usuarias. Es importante conocer este tipo de organización, tan compleja, antes de realizar una evaluación sobre su funcionamiento. Pretendemos tener en mente una “organización-tipo”, sobre la cual se puedan analizar sus elementos y evaluarlos. Es por esto que, previo a la evaluación, queremos conocer las cuestiones clave del funcionamiento de estas organizaciones. Por tanto, la primera parte de este trabajo será de carácter descriptivo.

Para ello, debemos señalar las dimensiones de análisis, centrándonos en cuestiones fundamentales en las Empresas de Trabajo Temporal como son su estructura organizativa, que nos permitirá tener una visión amplia de cómo funcionan, la forma y tipos de contratos de trabajo que se firman en estas empresas, la tipología de empresas que recurren a los servicios de las ETT y las características de los usuarios y las usuarias de las mismas.

A partir de aquí, podremos obtener ya información considerable para empezar la labor de evaluación. El primer paso será realizar el diseño de las dimensiones evaluativas sobre cuestiones clave como eficacia, eficiencia y cobertura en el funcionamiento de las Empresas de Trabajo Temporal.

Por otro lado, sería interesante conocer la visión que tienen las empresas usuarias sobre las ETT, para conocer si es una herramienta realmente útil y eficiente en nuestro contexto productivo. Para ello, realizaremos un cuestionario de satisfacción a las empresas usuarias que también permitirá conocer a la ETT los aspectos mejorables en los servicios ofertados.

Por último, para saber cuál es la realidad que viven las ETT, conocer lo que ellas consideran debilidades y fortalezas internas y amenazas y oportunidades externas, se realizará un DAFO, a través de preguntas que realizaremos a los/as gerentes de este tipo de empresas. Se ha elegido realizar el DAFO a los y las gerentes por el conocimiento que tienen, debido a su posición, en mayor profundidad de todo el proceso de gestión que se produce en el seno de estas organizaciones.

II. MARCO TEÓRICO

En primer lugar señalar, que a la hora de comenzar este trabajo consideré fundamental delimitar y establecer el concepto de evaluación. A raíz de la definición del concepto de Antonio Trinidad (2004), que señala la evaluación de organizaciones como: “la aplicación sistemática de métodos cualificados de las Ciencias Sociales con la intención de conocer y juzgar los elementos internos y externos que configuran el comportamiento y resultados de la organización en un tiempo y contexto determinado”, pude corroborar que la evaluación forma parte de la investigación en Ciencias Sociales y Sociología, con la diferencia de que la investigación “da un paso más” como avanza el autor, ya que la diferencia se encuentra en el juicio de valor que implica toda evaluación. Eso por eso, que debemos utilizar las técnicas más cualificadas y “que estén comprobadas dentro de las Ciencias Sociales y aplicarlas a la evaluación”.

Una vez definido el concepto de evaluación, y como se comenta en la introducción, este trabajo también tiene una parte descriptiva, necesaria para el conocimiento previo de la organización y que nos permitirá tener los elementos de análisis para su posterior evaluación. Por ello, hemos recurrido a la obra de Matías Reche (2000) que ayuda a realizar una delimitación y señalización de las dimensiones de análisis que encontramos en una ETT.

Al introducirnos en la cuestión metodológica, ha sido de gran utilidad la obra de Francisco Alvira (2004). El autor señala que en el proceso de diseño de una evaluación, encontramos una gran diversidad metodológica y apunta a que ésta diversidad implica que se debe emplear la “metodología más apropiada para cada tipo de evaluación y de valor, y también, que toda metodología tiene fallos y problemas, resultando muchas veces complementarias”. En base a este razonamiento, hemos diseñado las diferentes técnicas que contribuirán al diseño de evaluación de nuestra organización.

A partir de varios proyectos realizados a programas u organizaciones reales hemos podido realizar el diseño de nuestros instrumentos de evaluación, teniendo claros los objetivos de la misma y las dimensiones de análisis que hemos desarrollado en la parte descriptiva del trabajo.

De esta manera, la Propuesta Evaluación de la Transnacionalidad del Proyecto O.L.M.O. nos ha permitido observar como se realiza el diseño de las dimensiones evaluativas, así como de un cuestionario de satisfacción.

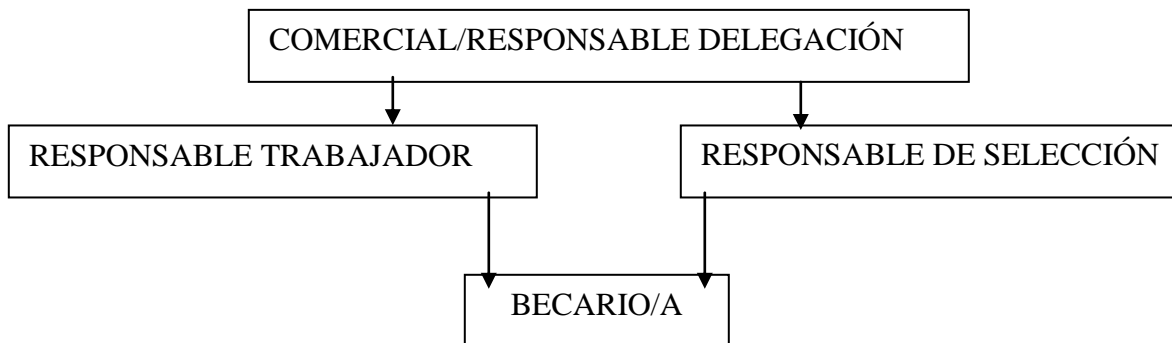
Por último, se ha incluido la técnica del DAFO en este diseño de evaluación de ETT. Se ha considerado muy interesante su inclusión debido a que no sólo nos permite la posibilidad de ofrecer una visión interna sobre el objeto de estudio, sino también el marco en que éste se inserta. Trabajos anteriores realizados a través de esta técnica como el Análisis DAFO del IMEDES y la presentación de “Metodología de Trabajo de la jornada de reflexión sobre proyecto EQUA, Analogi@s” han sido de gran utilidad como orientación práctica para el diseño de este instrumento.

III. PARTE DESCRIPTIVA. FASE DE CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

3.1. FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN: Dimensiones de análisis

3.1.1. Estructura organizativa

1. Organigrama



2. Funciones del personal

- Comercial/ Responsable de delegación:

- Supervisión
- Recepción de pedidos
- Negociación tarifas
- Inserción tarifas en el programa de contratos, nóminas y facturas

- Responsable de selección:

- Recepción del pedido y contacto con la empresa, si fuera necesario
- Inserción oferta de empleo
- Criba curricular
- Llamada candidatos
- Entrevista de personal
- Test de personalidad, inteligencia y pruebas de nivel de idiomas y/o informática
- Selección
- Llamada a los pre-seleccionado/as o seleccionado/as y los que no han pasado la entrevista

- *Responsable del trabajador:*

- Realización contratos de trabajadores
- Trámites en la Seguridad Social
- Registro del contrato en el INEM
- Nóminas trabajadores
- Facturas clientes
- Gestión de los contratos de puesta a disposición

- *Becario/a:*

- Recepción de curriculums
- Inserción candidatos/as en bases de datos
- Atención y criba telefónica
- Tareas auxiliares

3. Gastos

3.1. Gastos de seguridad social de los trabajadores

3.2. Gastos de prevención de los trabajadores

3.3. Gastos de personal

3.4. Gastos oficina

4. Ingresos

4.1. Tarifas a empresa (básicos+selección+formación+prevención)

3.1.2. Forma y tipos de Contratos de trabajo de empresas de trabajo temporal

1. Duración de los contratos

- Días sueltos
- Menos de una semana
- Menos de un mes
- Menos de tres meses
- Menos de seis meses
- Seis meses

2. Causalidad de los contratos

- Obra o servicio
- Eventual
- Interinidad

3. Condiciones salariales de los contratos

- Salario marcado por convenio
- Salario superior al marcado por el convenio

4. Jornada laboral

- Parcial:
 - Menos de 10h/semanales
 - De 10 a 19 h/semanales
 - De 20 a 29h/semanales
 - De 30 a 39h/semanales
- Jornada completa

5. Transformación contratos de ETT a contratos laborales con la empresa usuaria

- Menos del 10%
- Del 10 al 49%
- Del 50% al 99%
- 100%

3.1.3. Tipologías de empresas que contratan los servicios de empresas de trabajo temporal

1. Tamaño

- Pequeña
- Mediana
- Grande

2. Sector

- Industria alimentaria
- Logística
- Bancos
- Hostelería
- Limpieza
- Contabilidad y finanzas
- Comunidades de propietarios

3. Tiempo que piden para la incorporación de un trabajador

- Un día
- De 2 días a 6 días
- De 7 a 14 días
- De 15 a 20 días
- De 21 días a 30 días
- Más de un mes

3.1.4. Características de los usuarios y las usuarias de las ETT

Realizaremos una muestra en función del volumen de usuarios y usuarias que tenga la ETT para conocer sus características a través de la técnica de la encuesta.

1. Sexo

- Mujer
- Hombre

2. Edad

- De 16 a 19
- De 20 a 24
- De 25 a 29
- De 30 a 34
- De 35 a 39
- De 40 a 44
- De 45 en adelante

3. Lugar de procedencia

- Misma ciudad que la ETT
- Ciudad diferente, misma provincia.
- Diferente provincia, misma comunidad autónoma.
- Diferente CCAA, mismo país.
- Diferente país, Unión Europea.
- No comunitario: Europa.
- No Europeo: América (Norteamérica- Sudamérica)/ África/ Asia/ Oceanía.

4. Estudios

- Sin graduado escolar
- Graduado escolar
- FP Medio
- FP Superior
- Diplomatura
- Licenciatura
- Master/Postgrado

5. Situación civil

- Soltera/o
- Casada/o
- Separada/o- Divorciada/o
- Viuda/o

6. Situación familiar

- Sin hijas/os
- Con hijas/os:
 - 1
 - 2
 - 3
 - Más de 3

7. Situación-laboral

- Con trabajo, pero quiere compaginarlo
- Con trabajo, pero quiere cambiarlo
- Sin trabajo, con prestación por desempleo
 - Menos de seis meses en desempleo
 - Seis meses o más en desempleo
- Sin trabajo, con subsidio de desempleo
 - Menos de seis meses en desempleo
 - Seis meses o más en desempleo
- Sin trabajo y sin prestaciones económicas
 - Menos de seis meses en desempleo
 - Seis meses o más en desempleo

8. Trabajos anteriores

8.1. ETT

- Ha trabajado anteriormente en ETT
 - De 1 a 4 trabajos.
 - Más de 5 trabajos.
- No ha trabajado anteriormente en ETT

8.2. Duración anteriores empleos

- Un trabajo de más de 1 año
- Un trabajo de más de 6 meses
- Un trabajo de menos de 6 meses

- De dos a cinco trabajos de más de un año
- De dos a cinco trabajos de más de seis meses
- De dos a cinco trabajos de menos de seis meses

- Más de cinco trabajos de más de un año
- Más de cinco trabajos de más de seis meses
- Más de cinco trabajos de menos de seis meses

V. EVALUACIÓN

4.1. FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN: Dimensiones evaluativas

4.1.1. Cobertura

Nos permite perfilar quién o qué está siendo alcanzado por un determinado servicio u organización.

- Porcentaje de mujeres candidatas/trabajadoras
- Porcentaje de hombres candidatos/trabajadores
- Porcentaje de trabajos cualificados
- Porcentaje de trabajos a jornada completa
- Porcentaje de trabajadores/as con estudios superiores
- Porcentaje de trabajadores/as inmigrantes
- Porcentaje de pequeñas empresas
- Porcentaje de medianas empresas
- Porcentaje de grandes empresas
- Porcentaje de empresas del sector servicios

4.1.2. Eficiencia

Capacidad de lograr el efecto buscado con el mínimo de recursos posibles viable.

- Tiempo invertido en creación e inserción de oferta de empleo en portales de empleo
- Tiempo dedicado a la criba curricular.
- Tiempo de llamadas telefónicas para citar a los candidatos.
- Periodo desde que se llama al candidato hasta la entrevista de trabajo.
- Duración de una entrevista de trabajo.
- Tiempo invertido en valorar a los candidatos.
- Tiempo en llamar candidatos rechazados/seleccionadas/os.

4.1.3. Eficacia

Queremos saber si la ETT tiene la capacidad de alcanzar el efecto que espera o desea tras la realización de una acción.

- Fidelización cartera de clientes (los actuales clientes siguen haciendo pedidos)
- Incremento número de pedidos
- Aumento cartera de clientes

4.1.4. Calidad

En este apartado nos detendremos a estudiar si los servicios que ofertan las ETT son de calidad, tanto para los y las clientes como para los y las usuarias.

- Porcentaje de contratos de duración superior a tres meses
- Porcentaje de contratos de puesta a disposición transformados en contratos laborales
- Porcentaje de contratos con grupo de cotización igual o superior a cinco
- Porcentaje de superación de período de prueba para el trabajador/a cedido
- Porcentaje de despidos

4.2. CUESTIONARIO SATISFACCIÓN EMPRESAS USUARIAS

Estimado/a señor/a: nos dirigimos a usted, con el objetivo de evaluar su grado de satisfacción con respecto a los servicios proporcionados por la ETT, tras la finalización de los trabajos realizados.

Le damos a continuación la posibilidad de comunicarnos, mediante un sencillo cuestionario, su impresión respecto al servicio que le han ofrecido.

- Fecha:

- Cliente:

- ¿Conoce los servicios que ofrece la ETT?

- La mayoría de los servicios
- Los que utilizo habitualmente
- Es la primera vez que recorro a una ETT

-Si es el caso ¿Cómo los ha conocido?

-¿Cuántas veces ha utilizado los Servicios de la ETT en los últimos 12 meses?

- Una vez
- Entre una y cinco veces
- Entre seis y nueve veces
- Más de diez veces

-¿Con qué frecuencia?

- Semanal
- Mensual
- Más de tres veces al año
- Primera vez que hago uso de estos servicios

Debe marcar cada una de las 10 preguntas, señalando si se encuentra muy satisfecha/o (4), satisfecha/o (3), indiferente (2) o insatisfecha/o (1).

	MUY SATISFECHO (4)	SATISFECHO (3)	INDIFERENTE (2)	INSATISFE- CHO(1)
1. <i>Trato y eficacia del personal</i>				
2. <i>Comunicación entre ambas partes</i>				
3. <i>Dificultades ocasionadas</i>				
4. <i>Capacidad de respuesta ante imprevistos</i>				
5. <i>Relación calidad/precio</i>				
6. <i>Rapidez en la gestión del pedido</i>				
7. <i>Cumplimiento de plazos por parte de la ETT</i>				
8. <i>Cumplimiento del contrato por parte del trabajador cedido</i>				
9. <i>Satisfecho con el trabajador cedido</i>				
10. <i>Valoración general</i>				
OBSERVACIONES				
Por favor, una vez cumplimentado, remítanos el cuestionario, firmado y sellado a través de:				
Fax				
E-mail:				

4.3. DAFO

4.3.1. Aproximación teórica

El Análisis DAFO es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

El análisis consta de cuatro pasos:

1. Análisis Externo

La organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar de la siguiente manera:

a- Estableciendo los principales hechos o eventos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización. Estos pueden ser de carácter político, legal, social y tecnológico.

b- Determinando cuáles de esos factores podrían tener influencia sobre la organización en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos.

Oportunidades: son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas.

Amenazas: son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atacar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

2. Análisis Interno

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis DAFO corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

Fortalezas: son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian a la organización.

Debilidades: se refieren a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. Las Debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

3. Matriz DAFO

ANÁLISIS DAFO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Análisis Interno propio de la estructura del Proyecto	F1: F2: F3:	D1: D2: D3:
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Análisis Externo propio del Contexto de desarrollo del Proyecto	O1: O2: O3:	A1: A2: A3:

4. Determinación estrategia

4.3.2. Opinión de los gerentes: DAFO

Para realizar una evaluación completa al funcionamiento de las ETT, sería interesante completar este trabajo con un DAFO. La cuestión fundamental en este punto, se centra en plantearnos a quién debemos preguntar de las ETT sobre las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas.

Dada su posición central, y el conocimiento sobre todo el proceso de gestión, sería interesante realizar este tipo de cuestiones a los GERENTES de las ETT, para tener una visión global. Las preguntas a realizar, que sirvieran de orientación, podrían ser las siguientes:

(Acerca de las fortalezas)

- ¿Qué ventajas tiene la empresa?
- ¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?
- ¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?

(Acerca de las debilidades)

- ¿Qué se puede mejorar?
- ¿Que se debería evitar?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?
- ¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?

(Acerca de las amenazas)

- ¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?
- ¿Qué están haciendo los competidores?
- ¿Se tienen problemas de recursos de capital?
- ¿Puede algunas de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

(Acerca de las oportunidades)

- ¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa?
- ¿De qué tendencias del mercado se tiene información?
- ¿Existe una coyuntura en la economía del país?
- ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?

V. BIBLIOGRAFÍA

- ALVIRA MARTÍN, Francisco: “Epistemología y metodología de le evaluación”. En: *VIII Congreso Nacional de Sociología, (Alicante, septiembre de 2004)*.
- MATÍAS RECHE, F.: *Las empresas de trabajo temporal y la gestión de recursos humanos de las empresas usuarias*. Granada, Universidad de Granada 2000.
- TRINIDAD, Antonio: “Nuevas aportaciones a la evaluación de organizaciones: los modelos inductivos”. En: *VIII Congreso Nacional de Sociología, (Alicante, septiembre de 2004)*.