



UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
ESPECIALIDAD: RELACIONES INDUSTRIALES

TRABAJO DE GRADO
**FACTORES QUE LLEVAN A LAS ORGANIZACIONES
A CONTRATAR LOS SERVICIOS DE COMPENSACION Y/O NOMINA
BAJO LA MODALIDAD DE OUTSOURCING.**

TUTOR:

Lic. GABRIELA SANTANA

AUTORES:

BLANCO ROJAS, HISMARA JESSINEY
SEGREDO ALAYON, Ma. DE LOURDES

Caracas, Octubre del 2000.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Contenido.	Pág.
Dedicatorias.	i
Agradecimientos.	iii
Índice de Contenido General.	v
Índice de Tablas.	vii
Índice de Gráficos.	x
 Resumen.	 xiii
 Capítulo I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	
Planteamiento del Problema.	2
Objetivos.	5
Aspectos Éticos.	6
 Capítulo II: MARCO TEÓRICO.	
Introducción al Marco Teórico.	8
 A.- DEPARTAMENTO COMPENSACIÓN Y NÓMINA.	
A.1.- Definición del departamento de Compensación.	10
A.2.- Definición de las funciones del Departamento de Compensación.	10
✓ Descripción de cargos.	
✓ Valoración de cargos.	
✓ Desarrollo de Estructuras Salariales.	
✓ Bandas Salariales.	
✓ Estudios de Mercado o Encuestas Salariales.	
✓ Diseño del Sistema de Compensación.	
✓ Planes de Incentivos.	
✓ Planes de Beneficio Fijo.	
✓ Planes de Beneficio Flexible.	
✓ Análisis Salarial y Posición Competitiva.	
A.3.- Definición y Función del departamento de Nómina.	12
 B.- OUTSOURCING.	
B.1.- Beneficios y Riesgos que implica el Outsourcing.	15
B.2.- Razones Tácticas y Operativas por las cuales se ha realizado Outsourcing.	16
B.3.- Antecedentes de estudios realizados de Outsourcing en Recursos Humanos, basado en el Modelo de	

Diagnóstico de Milkovich y Boudreau.	17
C.- MODELO DE DIAGNOSTICO DE RECURSOS HUMANOS DE MILKOVICH Y BOUDREAU Y ADAPTACIÓN AL ESTUDIO.	
Introducción al Modelo.	19
Fases del modelo.	
1) Estimación de Condiciones.	20
a) Condiciones Externas.	20
b) Condiciones Internas.	23
2) Establecimiento de Objetivos.	25
3) Elección de Actividades.	26
4) Evaluación de Resultados.	30
Capítulo III: MARCO METODOLOGICO.	
Tipo de estudio.	32
Diseño de la investigación.	32
Definición conceptual y operacional de variables.	33
Estrategia para recolectar la información.	35
Unidad de análisis o población y selección de la muestra.	35
Procedimiento de la investigación.	36
Tipo de instrumento para recolectar la información.	37
Procesamiento de los datos.	38
Capítulo IV: ANALISIS DE RESULTADOS.	
Introducción al análisis de resultados.	41
Análisis según la frecuencia.	43
Análisis multivariable según la frecuencia.	61
Cuadro resumen de los factores determinantes en la contratación de los servicios de Outsourcing en las áreas de Compensación y/o Nómina	72
Análisis según los índices.	73
Capítulo V: CONCLUSIONES.	
Conclusiones.	78
LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES.	82
BIBLIOGRAFÍA.	84
ANEXOS.	
Anexo "A"	89
Anexo "B"	98
Anexo "C"	108
Anexo "D"	118
Anexo "E"	125

ÍNDICE DE TABLAS

Contenido	Pág
Tabla 1 Ponderación de los factores según los índices.	42
Tabla 2 Cargo de los entrevistados.	43
Tabla 3 Profesión de los entrevistados.	44
Tabla 4 Edad de los entrevistados.	44
Tabla 5 Número de obreros de las empresas.	45
Tabla 6 Número de empleados de las empresas.	45
Tabla 7 Origen de la empresa.	45
Tabla 8 Definición de outsourcing.	46
Tabla 9 Ventajas del outsourcing en Compensación y/o Nómina.	47
Tabla 10 Áreas de RRHH donde se realiza outsourcing.	47
Tabla 11 Tiempo desde que realizan outsourcing en Compensación.	48
Tabla 12 Tiempo desde que realizan outsourcing en Nómina.	48
Tabla13 Actividades en Compensación.	49
Tabla14 Actividades en Nómina.	49
Tabla 15 Condiciones económicas del País en Compensación.	50
Tabla 16 Estrategias de mercado mundial en Compensación.	51
Tabla 17 Condiciones legales del País en Compensación.	51
Tabla 18 Condiciones financieras de la empresa en Compensación.	52
Tabla 19 Condiciones estratégicas de la empresa en Compensación.	52
Tabla 20 Influencia de la tecnología en Compensación.	53
Tabla 21 Naturaleza de los cargos en Compensación.	53
Tabla 22 Condiciones económicas del País en Nómina.	54
Tabla 23 Estrategias de mercado mundial en Nómina.	54
Tabla 24 Condiciones legales del país en Nómina.	55
Tabla 25 Condiciones financieras de la empresa en Nómina.	56

Tabla 26	Condiciones estratégicas de la empresa en Nómina.	56
Tabla 27	Influencia de la tecnología en Nómina.	57
Tabla 28	Naturaleza de los cargos en Nómina.	57
Tabla 29	Impedimentos de las empresas en realizar estas actividades.	58
Tabla 30	Que queda haciendo el departamento de RRHH, Compensación y/o Nómina.	58
Tabla 31	Efectividad del outsourcing en Compensación.	59
Tabla 32	Efectividad del outsourcing en Nómina.	59
Tabla 33	Existencia de otros factores en Compensación y/o Nómina.	60
Tabla 34	Relación entre origen y estrategias de mercado mundial en Compensación.	61
Tabla 35	Relación entre origen y condiciones legales del país en Compensación.	62
Tabla 36	Relación entre origen y condiciones financieras de la empresa en Compensación.	62
Tabla 37	Relación entre origen y condiciones estratégicas en Compensación.	63
Tabla 38	Relación entre origen y la tecnología adoptada por la empresa en Compensación.	63
Tabla 39	Relación entre origen y las actividades que realiza la empresa en Compensación.	64
Tabla 40	Relación entre origen, actividades y factores externos en Compensación.	65
Tabla 41	Relación entre origen, actividades y factores internos en Compensación.	65
Tabla 42	Relación entre tiempo y factores externos en Compensación.	66
Tabla 43	Relación entre tiempo y factores internos en Compensación.	66
Tabla 44	Relación entre origen y estrategias de mercado mundial en Nómina.	67
Tabla 45	Relación entre origen y condiciones legales del país en Nómina.	68
Tabla 46	Relación entre origen y condiciones financieras de la empresa en Nómina.	68
Tabla 47	Relación entre origen y condiciones estratégicas en Nómina.	69
Tabla 48	Relación entre origen y la tecnología adoptada por la empresa en Nómina.	69
Tabla 49	Relación entre origen y naturaleza del cargo en Nómina	70
Tabla 50	Relación entre origen, actividades y factores externos en Nómina.	70

Tabla 51	Relación entre origen, actividades y factores internos en Nómina.	71
Tabla 52	Resumen de los factores determinantes en la contratación de los servicios de outsourcing en las áreas de Compensación y/o Nómina.	72
Tabla 53	Índice de los factores externos e internos en Compensación.	74
Tabla 54	Índice de los factores externos e internos en Nómina.	75

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Contenido	Pág
Gráfico 1 Cargo de los entrevistados.	43
Gráfico 2 Profesión de los entrevistados.	44
Gráfico 3 Edad de los entrevistados.	44
Gráfico 4 Número de obreros de las empresas.	45
Gráfico 5 Número de empleados de las empresas.	45
Gráfico 6 Origen de la empresa.	45
Gráfico 7 Definición de outsourcing.	46
Gráfico 8 Ventajas del outsourcing en Compensación y/o Nómina.	47
Gráfico 9 Áreas de RRHH donde se realiza outsourcing.	47
Gráfico 10 Tiempo desde que realizan outsourcing en Compensación.	48
Gráfico 11 Tiempo desde que realizan outsourcing en Nómina.	48
Gráfico 12 Actividades en Compensación.	49
Gráfico 13 Actividades en Nómina.	49
Gráfico 14 Condiciones económicas del País en Compensación.	50
Gráfico 15 Estrategias de mercado mundial en Compensación.	51
Gráfico 16 Condiciones legales del País en Compensación.	51
Gráfico 17 Condiciones financieras de la empresa en Compensación.	52
Gráfico 18 Condiciones estratégicas de la empresa en Compensación.	52
Gráfico 19 Influencia de la tecnología en Compensación.	53
Gráfico 20 Naturaleza de los cargos en Compensación.	53
Gráfico 21 Condiciones económicas del País en Nómina.	54
Gráfico 22 Estrategias de mercado mundial en Nómina.	54
Gráfico 23 Condiciones legales del país en Nómina.	55
Gráfico 24 Condiciones financieras de la empresa en Nómina.	56
Gráfico 25 Condiciones estratégicas de la empresa en Nómina.	56

Gráfico 26	Influencia de la tecnología en Nómina.	57
Gráfico 27	Naturaleza de los cargos en Nómina.	57
Gráfico 28	Impedimentos de las empresas en realizar estas actividades.	58
Gráfico 29	Que queda haciendo el departamento de RRHH, Compensación y/o Nómina.	58
Gráfico 30	Efectividad del outsourcing en Compensación.	59
Gráfico 31	Efectividad del outsourcing en Nómina.	59
Gráfico 32	Existencia de otros factores en Compensación.	60
Gráfico 33	Existencia de otros factores en Nómina.	60
Gráfico 34	Relación entre origen y estrategias de mercado mundial en Compensación.	61
Gráfico 35	Relación entre origen y condiciones legales del país en Compensación.	62
Gráfico 36	Relación entre origen y condiciones financieras de la empresa en Compensación.	62
Gráfico 37	Relación entre origen y condiciones estratégicas en Compensación.	63
Gráfico 38	Relación entre origen y la tecnología adoptada por la empresa en Compensación.	64
Gráfico 39	Relación entre origen y las actividades que realiza la empresa en Compensación.	64
Gráfico 40	Relación entre origen, actividades y factores externos en Compensación.	65
Gráfico 41	Relación entre origen, actividades y factores internos en Compensación.	66
Gráfico 42	Relación entre tiempo y factores externos en Compensación.	66
Gráfico 43	Relación entre tiempo y factores internos en Compensación.	67
Gráfico 44	Relación entre origen y estrategias de mercado mundial en Nómina.	67
Gráfico 45	Relación entre origen y condiciones legales del país en Nómina.	68
Gráfico 46	Relación entre origen y condiciones financieras de la empresa en Nómina.	68
Gráfico 47	Relación entre origen y condiciones estratégicas en Nómina.	69
Gráfico 48	Relación entre origen y la tecnología adoptada por la empresa en Nómina.	69
Gráfico 49	Relación entre origen y naturaleza del cargo en Nómina	70
Gráfico 50	Relación entre origen, actividades y factores externos en Nómina.	70

Gráfico 51	Relación entre origen, actividades y factores internos en Nómina.	71
Gráfico 52	Índice de los factores externos e internos en Compensación.	74
Gráfico 53	Índice de los factores externos e internos en Nómina.	76

RESUMEN

El presente Trabajo de Grado fue realizado con el propósito de “*Determinar los factores que llevaron a las organizaciones del sector consumo masivo ubicadas en el Distrito Federal y Estado Miranda a contratar los servicios de Compensación y/o Nómina bajo la modalidad de Outsourcing,*” el cual se fundamenta en el modelo de diagnóstico propuesto por Milkovich y Boudreau, con una adaptación al área de Compensación y/o Nómina.

La investigación fue un estudio de tipo descriptivo y su diseño de investigación fue no experimental transeccional descriptivo, así mismo el diseño de muestreo seleccionado fue no probabilístico o muestras dirigidas denomina sujetos-tipos. La recopilación de los datos se llevó a cabo través de un cuestionario de veintidós (22) preguntas, el cual fue aplicado a veinticinco (25) personas claves de las unidades de recursos humanos involucradas en el proceso de outsourcing. Para el manejo de los datos obtenidos a través del cuestionario, se utilizaron los estadísticos de frecuencias absolutas y relativas complementándose con la construcción de índices.

Los resultados obtenidos en este estudio destacaron como factores determinantes en la contratación de los servicios de Compensación bajo la modalidad de outsourcing: la competitividad, la tendencia actual de la gerencia y la flexibilización de la estructura como factores externos, mientras que los factores internos señalados fueron: la posibilidad presupuestaria de contratar a un proveedor externo, racionalizar el departamento de recursos humanos o Compensación, tener acceso a pensamientos estratégicos, ahorro de tiempo y enfocarse en la médula del negocio.

En el área de Nómina, se establecieron como factores influyentes para contratar este servicio bajo la modalidad de outsourcing los siguientes, a nivel externo: la flexibilización, la tendencia actual de la gerencia, el aumento de los costos laborales directos e indirectos en la empresa como consecuencia de decretos, leyes u otros establecidos por el ejecutivo nacional y la incertidumbre en materia de legislación laboral; mientras que a nivel interno se obtuvieron: reducir los costos indirectos que genera cada trabajador a la organización, racionalización del departamento de recursos humanos o Nómina, posibilidades presupuestarias para contratar proveedores externos, enfocarse en la médula del negocio, ahorro de tiempo, la tecnología adoptada y la confiabilidad en la labor que ejecuta el proveedor.

Por último se hace necesario mencionar que el estudio de este fenómeno o situación fue de gran importancia porque amplió y profundizó el conocimiento acerca del Outsourcing, el cual es una estrategia gerencial que hoy más que nunca está ayudando a las organizaciones a sobrevivir en este mundo tan complejo y cambiante.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones son un sistema complejo que responde a estrategias para desempeñarse con éxito en su entorno y lograr una actuación satisfactoria, competitiva, que le permita sobrevivir y progresar con buen éxito. Pero en los últimos años las organizaciones a escala mundial han estado cambiando y los cambios están sucediendo a tal velocidad e intensidad que los viejos modelos organizativos ya no dan para más. Estos cambios son tan variados, profundos y originales que se puede decir que las organizaciones están siendo inventadas nuevamente, dándoles un reenfoque que busca principalmente alcanzar las metas organizacionales y prestar una mayor atención a las necesidades de sus clientes y en consecuencia a su negocio. (Schvarstein, 1998)

Para lograr este reenfoque, las organizaciones están valiéndose de una estrategia gerencial llamada "*Outsourcing*" que consiste: en que una empresa, grupos o personas ajenas a la organización son contratadas para hacerse cargo de una parte del negocio o de un servicio puntual de ella, con el fin de agilizar, optimizar su calidad y/o reducir sus costos, es decir, le posibilita a la organización centrar sus esfuerzos en todas aquellas actividades que son parte de sus competencias y capacidades claves, e indagan en el contexto externo aquellas que pueden ser mejor gestionadas por empresas especializadas, consiguiendo de esta manera la ventaja competitiva necesaria para enfrentar los retos de la competencia internacional (Esparragoza, 1997).

Venezuela no ha escapado de todo este cambio y hace algunos años que el Outsourcing comenzó hacerse presente en la gran mayoría de las funciones y de los servicios de las organizaciones, teniendo sus comienzos en funciones de mantenimiento, mensajería y vigilancia.

Con el paso del tiempo y dadas las exigencias del mercado, el Outsourcing ha incluido diversas modalidades en su aplicación, abarcando las distintas áreas funcionales de la empresa, siendo Recursos Humanos una de las funciones más susceptibles de ser externalizadas, por no ser considerada parte fundamental en los procesos medulares de la organización. (Level, 1999).

Prueba de esto, lo evidencia la investigación realizada por las Licenciadas Esparragoza y Gómez en su trabajo de grado *Outsourcing como estrategia gerencial en el área de Recursos Humanos en organizaciones ubicadas en el Distrito Federal y Estado Miranda*, en donde obtuvieron como resultado que el área donde se realiza mayor Outsourcing es la de Recursos Humanos, seguida por informática y luego por mantenimiento. (Esparragoza, 1997).

Algunos analistas de negocio dicen que esta tendencia de ceder la función de Recursos Humanos a compañías externas continuará creciendo tanto a corto como a largo plazo, y esto obedece a una serie de factores tanto internos como externos de la organización, los cuales fueron identificados por las Licenciadas Marchan y Quintero en su trabajo de grado *La Subcontratación (Outsourcing) en los procesos de Recursos Humanos en las empresas de la zona metropolitana de Caracas, basado en el modelo diagnóstico propuesto por Milkovich y Boudreau en 1996*.

El crecimiento de esta práctica se debe a que se comienzan a observar los beneficios que esta ofrece, pero el darse cuenta de esto no ha sido fácil, ya que muchas organizaciones veían a algunas funciones de Recursos Humanos, especialmente la de Compensación y/o Nómina como áreas muy confidenciales y de poder; en consecuencia contratar servicios externos para la realización de estas tareas era difícil aceptarlo por considerar que corrían el riesgo de perder el control sobre el negocio. (Oliveros, 1999).

Pero en la actualidad esta visión de las organizaciones esta cambiado, dándose un incremento en la contratación de los servicios de Compensación y/o Nómina a las empresas asesoras especializadas, afirmación que aseguran varias proveedoras del servicio como los son: Nomisistema, Gerencia de Outsourcing y Easy Survey Corporation hoy en día llamada William M. Mercer producto de una fusión¹.

En consecuencia surge la siguiente interrogante: ***¿Cuáles son los factores que llevan a las organizaciones del sector de consumo masivo ubicadas en el Distrito Federal y el Estado Miranda a contratar los servicios de Compensación y/o Nómina bajo la modalidad de Outsourcing?***

Para responder la pregunta de investigación se tomó en cuenta el modelo de diagnóstico de recursos humanos, propuesto por Milkovich y Boudreau, en donde se enuncia una serie de factores tanto externos como internos (condiciones de la empresa y de los empleados) que influyen a la hora de tomar cualquier decisión con respecto a esta área.

¹ En entrevistas llevadas a cabo con las Licenciadas Mercedes Vieira de Nomisistema, Libis Nieves de Gerencia de Outsourcing y María José Goncalves quien formaba parte del equipo de trabajo de Easy Survey Corporation.

Para llevar a cabo este estudio se realizó en el sector de Consumo Masivo el cual fue definido por el director de la revista supermercado on-line, Luis Baralt: "como la compra, alquiler o intercambio de bienes materiales producidos a gran escala en los rubros de alimentos, electrodomésticos, vehículos, ropa, juguetes y todo artículo que ubique su público consumidor en una gran masa compradora"², a los fines de este estudio se entiende como empresas del sector de Consumo Masivo todas aquellas organizaciones que producen, distribuyen y comercializan una amplia variedad de productos con alta rotación en el mercado, elaborados especialmente para satisfacer las necesidades de cada consumidor como los son el cuidado personal, mantenimiento del hogar, alimentos, bebidas entre otras., y además por operar en un mercado laboral altamente competitivo.

Esta investigación tiene el propósito de aportar nuevas ideas al estudio de esta tendencia que se lleva a cabo actualmente en el mercado empresarial venezolano, mediante la ampliación y profundización de toda la información que existe sobre el Outsourcing, enfocando el área de Compensación y/o Nómina, ya que existen estudios anteriores que solo enfocan el área de Recursos Humanos en general. Además hay que tomar en cuenta que existen diversos factores que influyen de manera individual en cada uno de los subsistemas de recursos humanos e intervienen en el momento de tomar decisiones con respecto a estos. (Esparragoza, 1997).

² En comunicación efectuada vía mail con el director de la revista supermercado on-line.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Determinar los factores que llevan a las organizaciones del sector de consumo masivo ubicadas en el Distrito Federal y del Estado Miranda a contratar los servicios de Compensación y/o Nómina bajo la modalidad de Outsourcing

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Identificar las condiciones externas de la organización que influyen en la contratación de empresas asesoras especializadas en el área de Compensación y/o Nómina (Outsourcing).
2. Identificar las condiciones internas de la organización que influyen en la contratación de empresas asesoras especializadas en el área de Compensación y/o Nómina (Outsourcing).
3. Enumerar las actividades de Compensación y/o Nómina más propensas a ser delegadas a las empresas asesoras especializadas en el área (Outsourcing).

ASPECTOS ÉTICOS

La presente investigación fue realizada garantizando los siguientes aspectos éticos:

✓ La confidencialidad de la identificación de todas aquellas empresas del sector de consumo masivo que prestaron su apoyo para la realización de esta investigación.

✓ La veracidad de los resultados, ya que no se manipuló la información obtenida para cumplir con los objetivos propuestos.

✓ Las referencias bibliográficas de donde extrajo la información relevante para el cumplimiento de esta investigación, de acuerdo a los objetivos planteados.

CAPITULO II
MARCO TEORICO

MARCO TEORICO

Durante muchos años la función de recursos humanos era vista como algo anexo a la organización y que en consecuencia no aportaba ningún valor. En cambio, hoy día se busca ser parte esencial del negocio ayudando a la organización a obtener su ventaja competitiva, y esto se logra a través de una eficaz y eficiente administración de los Recursos Humanos.

Para cumplir este objetivo (obtener la ventaja competitiva), se han diseñado una serie de subsistemas como lo son: planeación de recursos humanos, reclutamiento y selección, desarrollo de recursos humanos, compensaciones y beneficios, seguridad e higiene, relaciones laborales y con los empleados, e investigación de recursos humanos.

A los fines de esta investigación, se trató únicamente el subsistema de compensación y beneficios, por ser una de las áreas centrales, neurálgicas e importantísima de la disciplina de Relaciones Industriales, ya que permite el mantenimiento de un personal calificado dentro de la organización.

Compensación y Beneficios

La compensación es el conjunto de retribuciones, pagos o reconocimiento que recibe el trabajador financieros o no financieros. Esta retribución es según Chiavenato (1999) “el dinero o su equivalente pagado por el empleador al empleado en función del cargo que éste ejerce y de los servicios que presta durante determinado período” (pág. 409).

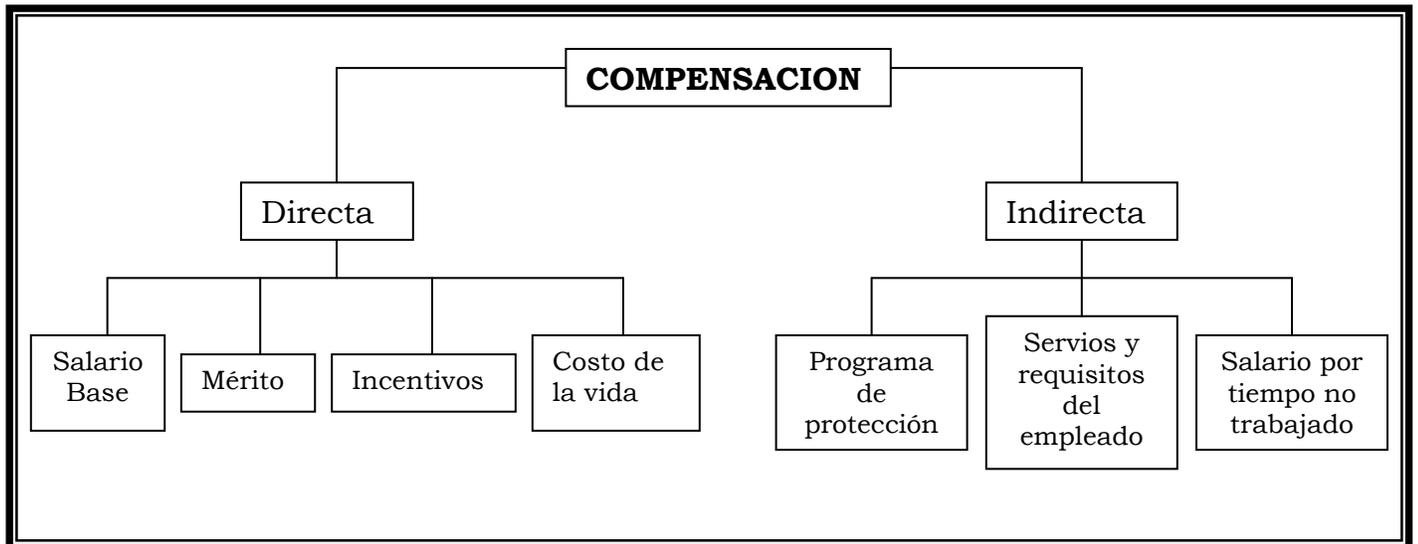
La compensación constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y su esfuerzo, y a cambio reciben dinero, lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el empleador.

La compensación del trabajo humano tiene dos vertientes: la compensación directa y la indirecta.

La directa es aquella que se recibe exclusivamente como contraprestación del servicio en el cargo ocupado, constituida por el salario

básico, fundamentado en la valoración del puesto; y el reconocimiento al mérito, según la evaluación del desempeño.

La indirecta es el resultante de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de servicio y beneficios sociales ofrecidos por la organización, es decir son de carácter no monetario que contribuyen en gran medida al mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores.



Fuente: Tomado del libro de Milkovich y Boudreau. Dirección y Administración de Recursos Humanos.

Para lograr diseñar este sistema de compensación justo y adecuado a las necesidades de la empresa y cumplirlo a cabalidad, se han creado los departamentos de Compensación y de Nómina.

A.- DEPARTAMENTO DE COMPENSACION Y NOMINA

A.1.- Definición del Departamento de Compensación

Es la unidad ejecutiva de la organización encargada de diseñar todo lo referente a las formas de pago, remuneración o recompensa que se le otorgará al trabajador como compensación a los servicios prestados o al trabajo realizado.

Su objetivo general es garantizar la satisfacción de los empleados consiguiendo de esta manera que la organización obtenga, mantenga y retenga una fuerza de trabajo productiva.

A.2.- Definición de las Funciones del Departamento de Compensación

Las funciones más comunes que se suelen realizar en el Departamento de Compensación son:

Descripción de Cargos:

Es la obtención de un mejor conocimiento sobre un trabajo específico, su naturaleza, su estructura y su alcance para lograr una mayor eficiencia en el mismo.

Es la determinación del contenido (las actividades, tareas y funciones), así como de las exigencias (derivadas de esto y de otros factores circunstanciales), de las asignaciones laborales específicamente establecidas dentro de una empresa o de una economía particular para el cumplimiento de sus objetivos.

Valoración de Cargos:

La valoración de cargos es asignarle un valor a los contenidos y dimensiones del puesto. Es estimar de la manera más objetiva y científica las exigencias o requisitos de un puesto de trabajo que se derivan de su diseño intrínseco y de sus dimensiones extrínsecas en forma cualitativa y cuantitativa.

De acuerdo con lo establecido por Chiavenato (1999), la valoración de cargos es “un medio de determinar el valor relativo de cada cargo frente a los demás: la diferencia significativa entre los diversos cargos se colocan en una base comparativa para permitir la distribución equitativa de los salarios en una organización, y neutralizar cualquier arbitrariedad” (pág., 416).

Desarrollo de Estructura Salarial

Es el instrumento que permite la ordenación y distribución del conjunto de remuneraciones entre las diferentes categorías del puesto, una vez

que se ha establecido el valor relativo interno y se han realizado las investigaciones salariales del mercado.

La estructura de salarios permite a la organización establecer los niveles mínimos estipulados y máximos de las remuneraciones posibles con una serie de tarifas intermedias, determinándose así una jerarquía de salarios.

Otro modo de calcular estos rangos salariales es a través:

Bandas Salariales

Un sistema de administración salarial basado en la agrupación de empleos en rangos, diseñados para promover el crecimiento en la carrera y el desarrollo a través de movimientos laterales y funcionales. Otros lo definen como una jerarquía de trabajo que contienen un pequeño número de niveles o grados, donde el crecimiento en la carrera se define en términos de responsabilidades adicionales en vez de por un avance ascendente. (Goncalves, 1998).

Encuesta de Salario o Estudio de Mercado

“Es una investigación con fundamentación y apoyo de las estadísticas que se lleva a cabo sobre puestos de trabajo, o cargos, más universales y comunes, dentro de la empresa de un determinado ramo industrial, de una región o de una zona geográfica específica, con el objeto de determinar los niveles medios de remuneración básica que se le están asignando en la práctica real, para tenerlas en cuenta en la elaboración de las escalas de salarios propios” (Urquijo, 1992 pág. 180).

Diseño del Sistema de Compensación

El diseño de un sistema de compensación es la búsqueda de la mejor combinación entre los componentes de la compensación (que son financieros y no financieros), con la finalidad de ofrecer a los trabajadores un paquete salarial competitivo en el mercado que le permita satisfacer muchas de sus necesidades.

Planes de Incentivos

Son todas aquellas estrategias de compensación monetaria adicional que la organización se plantea para captar, retener y motivar a toda una población trabajadora capacitada, con el propósito de obtener de estos un buen desempeño y a su vez incrementar su productividad. Existe una gran variedad de planes de incentivos, en la actualidad los más comunes son los de ventas y gerenciales.

Planes de Beneficio Fijo

Son todos aquellos componentes adicionales de la compensación puesto al alcance del trabajador para proveerle de protección en caso de

problemas relacionados con la salud y de un ingreso para situaciones futuras. (Werther, 1991)

Planes de Beneficios Flexible

Los planes de beneficios flexibles son un menú, programa de incentivos o prestaciones que permite a los empleados seleccionar entre las opciones disponibles, los servicios que más se ajustan a sus necesidades. La empresa determina un nivel de incentivo, prestaciones para cada uno de los grupos de empleados y le comunica el total en termino efectivo a que tienen derecho, tomando en cuenta los parámetros establecidos. Una vez definido todos estos aspectos, el trabajador decide que servicios desea recibir, acorde a sus necesidades. (Werther, 1991).

Análisis Salarial y Posición Competitiva

Es el estudio que se realiza a cada uno de los salarios de una empresa, para así verificar su concordancia con el valor asignado al cargo en el proceso de valoración, su posición en la estructura salarial y su relación con otros cargos externos e internos que tengan igual o similares funciones; con el fin de mantener la equidad interna y competitividad externa. Determinando de modo general la posición competitiva de la empresa, es decir, cómo está posicionada la empresa en materia salarial con relación al mercado.

A.3.- Definición y Función del Departamento de Nómina.

El departamento de nómina es la unidad administrativa de la organización encargada de todo lo referente al proceso del cálculo de la nómina.

Su función principal es la realización de los cálculos correspondientes a las asignaciones y/o deducciones que debe realizar el empleador a todos sus trabajadores por sus servicios prestados. De acuerdo con lo establecido en la Ley Orgánica del Trabajo de 1997 se puede mencionar:

El Salario: es la remuneración, provecho o ventaja devengada por el trabajador en forma regular y permanente cualquiera que fuere su denominación o método de cálculo siempre que pueda evaluarse en efectivo.

Subsidios, Gratificaciones y Primas: “son todas aquellas facilidades que el patrono otorga al trabajador con el propósito de que éste obtenga bienes y servicios que le permita mejorar su calidad de vida y la de su familia. Tienen carácter salarial”. (art. 133, parágrafo uno)

Hora Extra: es aquel trabajo que se excede de la jornada ordinaria, ya sea diurna, nocturna o mixta. Las horas extras se pagan con un porcentaje de recargo sobre el salario convenido por el tipo de jornada estipulada.

Utilidades Legales: “es la distribución que debe realizar la empresa entre todos sus trabajadores por lo menos del quince por ciento (15%) de los beneficios líquidos que hubiera obtenido al final de su ejercicio económico anual”. (art. 174)

Vacaciones: es el goce por parte del trabajador de un descanso remunerado que en el primer año de trabajo ininterrumpido será de quince (15) días hábiles, los cuales se irán incrementando con un día adicional con los años sucesivos, hasta un máximo de quince (15) días.

Bono Vacacional: es una bonificación especial que se le otorga al trabajador en la oportunidad de sus vacaciones para su disfrute, equivale a un mínimo de siete (7) días de salario más un (1) día por cada año hasta un total de veintiún (21) días de salario.

Prestaciones por Antigüedad: es el derecho que tiene todo trabajador, después del tercer (3er) mes ininterrumpido de servicio de recibir un pago por antigüedad equivalente a cinco (5) días de salario por cada mes; más dos (2) días de salario por cada año hasta un total de treinta (30) días.

Seguro Social Obligatorio: es un servicio creado por el ejecutivo nacional para proporcionar cierta protección a los trabajadores en caso de incapacidad temporal, incapacidad parcial, muerte, incapacidad total permanente, invalidez, vejez entre otros. El seguro social obligatorio es de carácter contributivo, tanto patronos como trabajadores deben cotizar mensualmente y dependiendo del número de cotizaciones, el ingreso y los años de servicio se calculan las pensiones o indemnizaciones al momento en que ocurra la contingencia.

Paro Forzoso: según el Reglamento del Seguro Social a la Contingencia de Paro Forzoso, gaceta N° 35183 del 31 de marzo de 1993 se definió como la “protección temporal a los trabajadores tanto del sector público como privado que presten sus servicios en virtud de un contrato o relación de trabajo, cualquiera que sea su duración y el monto de salario devengado, que hayan terminado su relación de trabajo por cualquier causa, estén aptos para trabajar y disponibles para el trabajo”. (art. 1)

Ley de Política Habitacional: el estado ha desarrollado una acción protectora en materia de vivienda dirigida fundamentalmente a aquellas familias venezolanas que por sus condiciones sociales y económicas, no les es posible satisfacer su demanda de vivienda a través de los mecanismos ordinarios del mercado inmobiliario.

“Los programas de vivienda comprenderán soluciones habitacionales, y abarcarán adquisición de parcelas, ampliación, construcción, adquisición, remodelación, alquiler de vivienda y asistencia técnica y legal”. (Brito 1996, pág. 41).

Ince: es una institución creada en el año 1959, que busca atender dentro de la educación no formal a la demanda de educación de los trabajadores.

La obligación que tienen las empresas con el Ince, nace desde el momento en que dicha empresa tiene más de cinco (05) trabajadores a su servicio y esta debe realizar un aporte del dos por ciento (2%) de la suma de los salarios devengados por sus trabajadores y este aporte debe ser pagado los primeros cinco (05) días del trimestre, pero a este monto también se le debe sumar el aporte del trabajador que es del medio por ciento (1/2%) de lo devengado por concepto de utilidades.

La empresa es la responsable de hacer estas retenciones y pagar en el tiempo previsto para así evitar cualquier clase de multa.

B.- OUTSOURCING

El desarrollo del outsourcing es la consecuencia de diversas presiones, nuevas y mayores, de la industria y sobre todo de los recursos de un mundo en donde ya no se puede consentir las exigencias reguladoras internas, ni múltiples niveles gerenciales. Este proceso es inducido tanto por la demanda (al buscar la gerencia novedosas formas de hacer el trabajo rutinario) como por los proveedores de los servicios externalizados, (quienes asumen las cargas de trabajo de sus clientes). (Rotthery, 1997).

"El outsourcing es un mecanismo para obtener un nuevo diálogo, ideas, creatividad y potencial. El proveedor puede llegar a tener más libertad para lograr que las cosas se hagan, hacerlas mejor y más barato, y dar más satisfacción al cliente. Las políticas y las frustraciones internas se reducen y la relación cliente-proveedor es benéfica ya que los socios tienen una causa común. La gerencia puede poner más atención en las ventajas competitivas centrales". (Rotthery, 1997)

En este Trabajo de Grado, el Outsourcing será definido como la prestación de un servicio no relacionado en forma directa a la razón primordial del negocio, es decir, es una modalidad, según la cual determinadas organizaciones, grupos o personas ajenas a la compañía son contratadas para hacerse cargo de "parte del negocio" o de "un servicio puntual de ella", con el fin de agilizar, optimizar su calidad y/o reducir sus costos.

B.1.- Beneficios y Riesgos que implica la Aplicación del Outsourcing

La aplicación del outsourcing en algunas áreas de las organizaciones puede tener como beneficios que la alta gerencia centre su atención en las actividades medulares del negocio, permitiéndole flexibilizar su estructura con un dimensionamiento de recursos más eficaces, para así obtener una ventaja competitiva basada en maximizar el rendimiento de los recursos internos al concentrar las inversiones y energías donde la empresa se desempeña mejor. (Esparragoza, 1996)

Adicionalmente el outsourcing brinda a la empresa contratante el acceso a pensamientos estratégicos que le posibilita realizar las actividades a un costo menor y con un mayor valor agregado, del mismo modo el proveedor del servicio (de outsourcing), asume responsabilidades en cierta clase de inversión y riesgo no deseado por la organización que demanda el servicio. (Esparragoza, 1996)

Lamentablemente y en contraposición a todos estos beneficios el outsourcing presenta una serie de riesgos que deben ser considerados en el

momento de contratar estos servicios, los cuales pueden ser la pérdida del dominio de las actividades externalizadas por descuido o deficiencia en la vigilancia, lo cual propicia contar con un personal no calificado ejecutando la labor externalizada, así mismo se cuenta con el peligro de que el proveedor puede intentar vender los conocimientos aprendidos de su comprador a los competidores de este último. (Esparragoza, 1996)

Por último cuando se practica el outsourcing con varios proveedores con el fin de economizar gastos generales se consigue un enfoque fragmentado, que trae como consecuencia costos muy elevados que si se manejaran internamente y resultados poco eficientes. (Esparragoza, 1996)

B.2.- Razones tácticas y operativas por las cuales se ha realizado Outsourcing.

Se considera que el outsourcing posee varias razones para realizarse, las cuales se clasifican en dos grupos: las estratégicas y las tácticas, en este sentido se coincide plenamente con las licenciadas Level y Rivas quienes las desarrollaron en su trabajo de grado titulado: *Relación entre percepción y conflicto de grupos presente en el personal fijo y temporal bajo la situación de outsourcing en el año 1999.*

Estratégicas:

- ✓ *Mejorar el enfoque del negocio.*

Permite a la compañía enfocarse en aquellas actividades de negocio a nivel global, dejando las actividades operativas en manos de outsource expertos. En éste sentido las competencias centrales bien desarrolladas crean barreras de entrada a actuales y nuevos competidores, protegiendo su ventaja estratégica en el mercado. La empresa se ahorra el gasto de energías en áreas donde no posee experticia, quedando libre para invertir sus recursos en la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

- ✓ *Tener acceso a capacidades de clase mundial, que de otra manera fuese imposible obtener.*

Esto implica la utilización al máximo de las inversiones, innovaciones y la capacidad de especialización de los proveedores externos, que de otra manera fuesen prohibitivos económicamente. Los proveedores de clase mundial hacen grandes inversiones en tecnología, metodología y gente; ellos ganan experticia al trabajar con muchos clientes con exigencias similares. La combinación de especialización y experticia le proporcionan a los clientes una ventaja competitiva y los ayuda a disminuir los costos en tecnología y entrenamiento de personal.

✓ *Acelerar los beneficios de la reingeniería.*

El proceso de reingeniería requiere de grandes inversiones y medidas críticas para mejorar los costos, la calidad, el servicio y la velocidad. Pero la necesidad de incrementar la eficiencia puede entrar en conflicto directamente con la inversión en el corazón del negocio. Cuando la empresa arrastra las funciones que no forman parte esencial del negocio, se vuelve más ineficiente y menos productiva, por lo que el Outsourcing es una alternativa que convierte estas funciones en proveedores de clase mundial, permitiendo a la organización ver los beneficios de la reingeniería.

Tácticas:

✓ *Reducir o controlar los costos operativos.*

El tener acceso a un proveedor con una estructura de costos tal vez por aplicar economía de escala, la compañía experimenta en el corto plazo una reducción de sus costos operativos. Adicionalmente los costos fijos de la empresa pasan a ser variables, proyectando mayor flexibilidad.

✓ *Tener fondos disponibles.*

Al liberar recursos dedicados a las actividades dadas a las contrataciones externas, la compañía goza de un acceso a los fondos para ser dedicados a las actividades claves. Decidir donde invertir esos fondos es una de las más importantes decisiones que la gerencia debe tomar, y es usualmente difícil justificar inversiones en áreas no claves dentro de la organización, cuando áreas más directamente relacionadas están produciendo o proporcionando un servicio competente por la misma cantidad de dinero.

✓ *Recursos no disponibles internamente.*

Las compañías realizan Outsourcing porque no tienen acceso a los requerimientos de recursos dentro de la misma. El Outsourcing es una alternativa viable para satisfacer necesidades de capacidad desde la base de la empresa.

B.3.- Antecedentes de estudios realizados de Outsourcing en Recursos Humanos, basado en el Modelo de Diagnóstico de Milkovich y Boudreau

Se han realizado diversas investigaciones en relación al proceso de Outsourcing en Recursos Humanos en Venezuela y en las conclusiones de estos trabajos, han surgido algunos factores que llevan a las organizaciones a realizarlo, pero solo se hará mención al estudio que más se relaciona con esta investigación, por trabajar con el mismo modelo de diagnóstico.

Sobre la base de lo antes mencionado las licenciadas Laura Marchan y Patricia Quintero elaboraron un diagnóstico sobre la subcontratación estratégica (Outsourcing) de las áreas y/o actividades de Recursos Humanos en empresas grandes, de diversas ramas de actividad, ubicadas en la zona metropolitana de Caracas, en el segundo semestre de 1996, tomando como base el modelo de diagnóstico de Milkovich y Boudreau, obteniendo como conclusiones más relevantes que las condiciones que inciden en la subcontratación de recursos humanos en la zona metropolitana de Caracas son:

A nivel externo se encuentran: la calidad de fuerza laboral en cuanto a nivel de educación (61,90%), presiones inflacionarias (52,39%), alta competencia (42,86%), legislación laboral como incremento en los costos laborales (90,48%), legislación laboral como limitante de la acción de los empresarios (66,67%) y disposiciones legales impuestas por el ejecutivo nacional (47,62%).

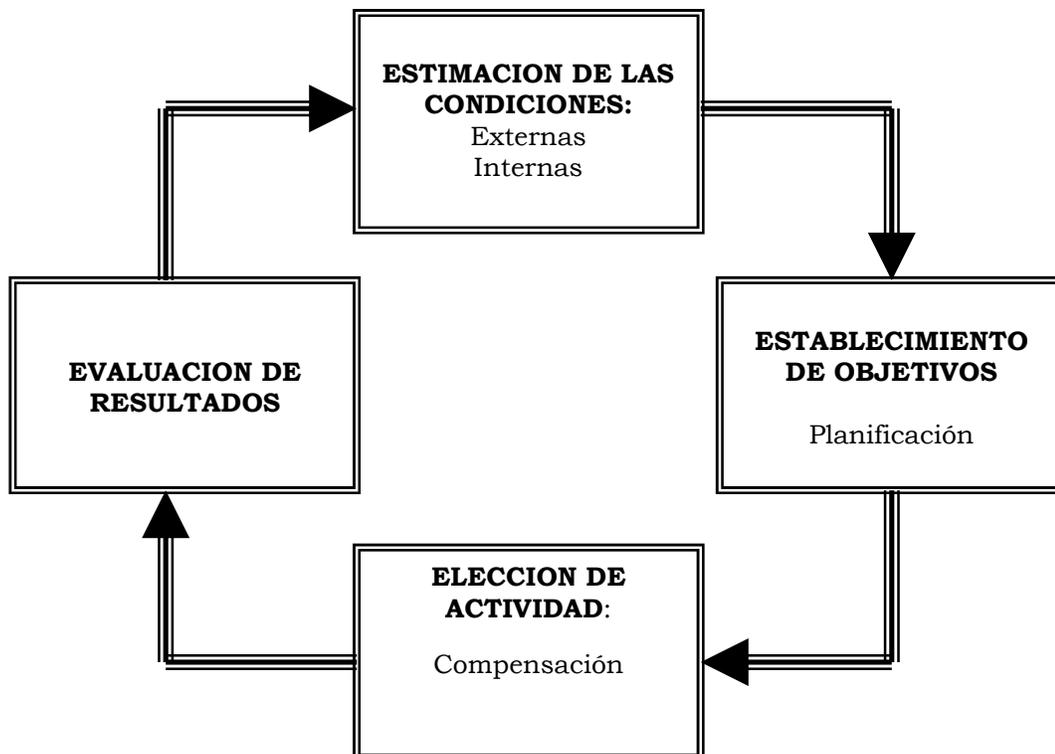
A nivel de condiciones de la organización se encuentran: las disposiciones presupuestarias de la empresa para subcontratar (61,90%), altos costos de algunas áreas o actividades de Recursos Humanos (57,14%), rediseño de la organización (76,19%), Reducción de estructuras (66,67%), mejoramiento en la calidad del trabajo (57,14%), tecnología (61,90%), complejidad de las tareas (66,67%) y habilidades (47,62%).

C.- MODELO DE DIAGNÓSTICO DE RECURSOS HUMANOS DE MILKOVICH Y BOUDREAU Y ADAPTACIÓN AL ESTUDIO

El modelo de diagnóstico de Recursos Humanos diseñado por Milkovich y Bodreau, busca orientar a las empresas en la forma más idónea como se deberían tomar las decisiones, lo que permite a este "enfoque de diagnóstico ser aplicado a cualquier situación". (Milkovich y Boudreau, 1994, pág. 8).

Debido a que este modelo puede ser aplicado a cualquier situación, se ha desarrollado en la presente investigación, la cual tuvo como objetivo general: Determinar los factores que llevan a las organizaciones a contratar los servicios de Compensación y/o Nómina bajo la modalidad de outsourcing, ya que para la empresa tomar la decisión de externalizar una de sus funciones deben existir factores o razones externas e internas a ella que la están afectando.

Este modelo que orienta a los gerentes sobre la forma más idónea de cómo tomar las decisiones está compuesto por cuatro fases que son: estimación de las condiciones, establecimiento de objetivos, elección de actividades y evaluación de resultados.



Cada una de estas fases será explicada a continuación, pero esta explicación estará adaptada al estudio. Es importante mencionar que esta adaptación (principalmente en la fase de estimación de las condiciones), se logró gracias a la ayuda de expertos en el área de Compensación, quienes aportaron orientaciones fundamentales de las condiciones que pudiesen influir en la contratación del outsourcing en los servicios de Compensación y/o Nómina.

Etapas del modelo

1) Estimación de las Condiciones

Las condiciones de interés particular para la dirección de recursos humanos se agrupa en dos grandes categorías: condiciones externas e internas.

a) Condiciones Externas.

Según Milkovich y Boudreau (1994) "Son las condiciones que se encuentran fuera de la organización e influyen y restringen las acciones que pueda tener una organización dada". (pág. 12)

Los actuales directores de recursos humanos tienen que estar conscientes de las tendencias existentes en el medio ambiente; para así determinar aquellas que tengan importancia especial para la organización y así diseñar las posibles respuestas a estas presiones.

Para identificar todas las tendencias existentes, se puede utilizar como procedimiento la exploración del ambiente, mediante este "se estudian, identifican e interpretan las situaciones y condiciones relevantes, con el propósito de responder a la pregunta ¿qué sucederá en el futuro y qué significará para nosotros?". (Milkovich y Boudreau, 1994, pág. 27).

Con la información obtenida, los directores de recursos humanos analizarán las implicaciones de estas tendencias para así integrarla a los planes de acción de la organización y planificar el proceder de recursos humanos.

La tendencia de mayor interés para la dirección de recursos humanos, pudiesen ser: condiciones económicas del país, estrategias de mercado mundial y condiciones legales del país, ya que estas pueden afectar la contratación (mediante outsourcing) de las actividades del área de Compensación y/o Nómina.

Condiciones Económicas

Las decisiones económicas de contratar personal adicional, despedir a los empleados actuales, otorgar aumentos salariales o buscar asesoría de expertos se encuentran influenciadas por las condiciones económicas.

En este estudio las condiciones económicas que pueden afectar la contratación de outsourcing en Compensación y/o Nómina serán dos: presiones inflacionarias y devaluación de la moneda.

✓ *Presiones Inflacionarias*: “la inflación es el porcentaje de cambio en los precios que pagamos por los bienes y servicios. Su efecto más directo en las decisiones de recursos humanos se encuentra en los ajustes al costo de la vida para los planes diversos de compensación (salario, beneficios, jubilaciones, etc.)”. (Milkovich y Boudreau, 1994, pág. 40).

✓ *Devaluación de la Moneda*: esta referida a la pérdida del valor adquisitivo de la moneda. Al igual que las presiones inflacionarias su efecto más directo en las decisiones de recursos humanos es el otorgamiento de incrementos salariales para así permitirle a la población que mantengan su poder adquisitivo.

Estrategias de Mercado Mundial

Se refieren a toda la influencia externa del país que puede estar recibiendo la empresa constantemente, lo que trae como consecuencia la toma de ciertas decisiones por parte de la organización, lo que le permite continuar funcionando correctamente.

Para este estudio las estrategias de mercado mundial que pueden afectar la contratación de los servicios de Compensación y/o Nómina bajo la modalidad de outsourcing son: globalización de los mercados, flexibilización de la estructura, reingeniería, competitividad, tendencia actual de la gerencia y cambios tecnológicos.

✓ *Globalización de Mercados*: “tal vez la competencia internacional en los mercados nacional y extranjero sea la condición externa clave que más afecta la dirección de recursos humanos, ya que de acuerdo al papel que juega el país en el mercado mundial de bienes y servicios su población cuenta con las habilidades suficientes para ser contratadas y disponer de altos ingresos”. (Milkovich y Boudreau, 1994, pág. 40).

✓ *Flexibilización*: es el nivel en el cual una organización posee variedad de habilidades, capacidades gerenciales y velocidad, con la cual crean actividades para incrementar la capacidad de control de la gerencia y mejorar la contabilidad de la organización. (Esparragoza, 1997)

✓ *Reingeniería*: es el análisis fundamental y el rediseño total de los procesos de negocios, con el fin de conseguir mejoras espectaculares en el desempeño, como: los costos, la calidad, el servicio y la velocidad. (Rothery, 1997)

✓ *Competitividad*: es la búsqueda de la eficiencia por parte de las empresas para así obtener el posicionamiento necesario para liderizar el mercado.

✓ *Tendencia actual de gerencia*: es cuando las empresas buscan imitar procesos o estrategias que han sido exitosos en otras empresas, la finalidad es lograr ser lo más competitiva posible, para así liderizar el mercado de productos y servicios.

✓ *Cambios tecnológicos*: se refiere a las variaciones más o menos constante, aunque en proporciones variadas, que pueden sufrir las plataformas tecnológicas de las empresas.

"Estos cambios tecnológicos alteran los trabajos, crea nuevas habilidades, hace obsoletas las ocupaciones y obliga a corregir lo que los empleados deben aprender y cómo necesitan ser formado". (Milkovich y Boudreau, 1994, pág. 43).

El cambio tecnológico suele crear incertidumbre, entre todos los miembros de la organización, por lo que en ocasiones se requiere nuevos diseños de trabajo, contar con equipos cuyos miembros compartan la responsabilidad de las tareas, etc.

Condiciones Legales

"Los gobiernos tienen un papel crucial en la dirección de recursos humanos, ya que sus leyes y disposiciones tienen un efecto directo". (Milkovich y Boudreau, 1994, pág. 47). Un ejemplo de esto es la creación de leyes como: la Ley Orgánica del Trabajo, la Ley del Seguro Social, entre otras.

"Algunas leyes laborales limitan las acciones de los empleados, la mayor parte de ellas restringen a los empresarios y especifica la responsabilidad financiera cuando se incurre en fallas en su cumplimiento". (Milkovich y Boudreau, 1994, pág. 47).

Para la realización de este estudio, las condiciones legales que se tomaron en consideración, ya que podrían afectar la contratación de los servicios del área de Compensación y/o Nómina son tres:

- ✓ *Incertidumbre en materia de legislación laboral.*
- ✓ *Disposiciones, decretos de la legislación laboral que limitan la acción de las empresas.*
- ✓ *Aumento de los costos laborales directos e indirectos en las empresas como consecuencia de decretos, leyes u otros, establecidos por el ejecutivo nacional.*

b) Condiciones Internas.

"Las presiones en el medio externo afectan las decisiones de recursos humanos, pero también los factores de la propia organización tienen un papel importante". (Milkovich y Boudreau, 1994, pág. 85)

Mediante la utilización de este modelo, los directores analizan las condiciones internas de la empresa, entendidas estas como: "los diversos factores que constituyen la naturaleza de la organización" (Milkovich y Boudreau, 1994, pág. 13), para así emitir decisiones en el área de recursos humanos que favorezcan a la misma.

Las condiciones de mayor interés para la dirección de recursos humanos, ya que estas pueden afectar la contratación (mediante outsourcing) de las actividades del área de Compensación y/o Nómina, pudiesen ser las siguientes: condiciones financieras, condiciones estratégicas, tecnología y naturaleza de los cargos encargados de desarrollar las actividades (que para los fines de este estudio serán las actividades del área de Compensación y/o Nómina).

Condiciones Financieras

"Si una organización no logra generar dinero suficiente, no podrá pagar los salarios de los empleados, tampoco podrá emprender programas iniciales o avanzados de capacitación, ni proporcionará asistencia a los empleados despedidos para conseguir nuevos empleos". (Milkovich y Boudreau, 1994, pág. 57).

En la mayoría de las organizaciones, las decisiones de recursos humanos comprenden una gran porción de los gastos, en especial las que implican cuánta gente emplear, cuánto pagarles, y si es necesario fórmalos de nuevo. Muchas organizaciones toman medidas para adecuar estas decisiones a sus condiciones financieras.

Para realizar esta investigación, se determinó por medio de la opinión de los expertos en esta área, cuáles condiciones financieras pueden llevar a la empresa a tomar la decisión de realizar o no outsourcing en el área de Compensación y/o Nómina. Y se obtuvo lo siguiente:

- ✓ *Racionalización del departamento de Recursos Humanos o Compensación y/o Nómina.*
- ✓ *Altos costos de la tecnología (como consecuencia de los constantes cambios tecnológicos).*
- ✓ *Posibilidades presupuestarias de contratar proveedores externos.*

✓ *Reducir los costos indirectos que genera cada trabajador a la organización.*

Condiciones Estratégicas

"La estrategia establece direcciones a largo plazo, integra las decisiones y las dirige hacia objetivos específicos. El propósito de la estrategia de recursos humanos es auxiliar a los directores en la toma de decisiones de personal y de esta manera, contribuir al éxito de la organización". (Milkovich y Boudreau, 1994, pág. 57).

Las condiciones estratégicas identificadas las cuales pueden influir en la contratación del outsourcing son:

✓ *Tener acceso a pensamientos estratégicos:* las cuales le permitirán a las organizaciones la creación de estrategias novedosas, el diseño de planes salariales que la hagan liderizar el mercado salarial, etc.

✓ *Enfocarse en la médula del negocio:* la compañía puede enfocarse en aquellas actividades de negocio en el ámbito global, dejando las actividades operativas en manos de expertos. En este sentido las competencias centrales bien desarrolladas crean barreras de entrada a actuales y nuevos competidores, protegiendo su ventaja estratégica en el mercado. La empresa se ahorra el gasto de energía en áreas en donde no posee experticia, quedando libre para invertir sus recursos en la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

✓ *Disminuir el presupuesto general de la empresa.*

✓ *Ahorro de tiempo*

✓ *Rediseño de la empresa.*

Tecnología

"Se puede definir la tecnología como los procesos y las técnicas empleadas para generar bienes y servicios. Por medio de las aplicaciones de nuevas tecnologías se puede eliminar muchos de los aspectos del trabajo que resultan aburridos, sucios y peligrosos. Sin embargo, muchos empleados consideran las nuevas tecnologías como una amenaza a la seguridad de su trabajo; su participación en las decisiones que afectan la manera en que se estructura el trabajo puede ayudar a despejar estos temores y proporcionar una mayor flexibilidad para adaptarse a cambios continuos". (Milkovich y Boudreau, 1994, pág. 63).

Naturaleza de los Cargos

"Es evidente que el trabajo y la manera en que éste se organiza resulta crítico en la dirección de recursos humanos. Las habilidades y la

experiencia requerida para desempeñar un trabajo influyen en el tipo de educación y la formación que busca la gente". (Milkovich y Boudreau, 1994, pág. 68).

La naturaleza del cargo incluye factores o criterios como:

- ✓ *Complejidad de las tareas.*
- ✓ *Funciones del cargo.*
- ✓ *Responsabilidad en el cumplimiento de la tarea.*
- ✓ *Habilidades requeridas por el ocupante.*
- ✓ *Experiencia laboral.*
- ✓ *Confiabilidad en la labor que se ejecuta.*
- ✓ *Formación (educación).*
- ✓ *Salario y beneficio correspondiente al cargo*
- ✓ *Trabajo rutinario.*

2) Establecimiento de Objetivos.

"En el modelo de diagnóstico se indica que la dirección de recursos humanos consiste en emplear la información de las estimaciones de las condiciones para establecer los objetivos y las normas de evaluación, y en valerse de normas para tomar decisiones en cuanto a la inversión de recursos en las actividades de recursos humanos. La planificación de recursos humanos es la parte central del proceso de diagnóstico porque es la que recopila y utiliza la información para tomar decisiones". (Milkovich y Boudreau, 1994, pág. 163).

Las organizaciones desean conocer donde están y donde desearían estar, la diferencia o discrepancia de las dos situaciones constituyen la fuente o base del establecimiento de los objetivos, estos "estimulan las decisiones sobre las acciones que se tomaran para reducir estas diferencias o discrepancias" (Milkovich y Boudreau, 1994, pág. 14).

Existen dos categorías generales de objetivos:

1) Eficiencia: las organizaciones operan mediante una combinación de recursos provenientes del medio externo, de forma que produzca servicios, es decir, "la eficiencia se refiere a la comparación entre los insumos (se busca minimizarlos) y los resultados (se busca maximizarlos)" (Milkovich y Boudreau, 1994, pág. 15).

2) Equidad: “es la percepción de justicia tanto en los procedimientos usados para tomar las decisiones de recursos humanos como en las decisiones”. (Milkovich y Boudreau, 1994, pág. 15).

Los objetivos son las metas que la organización debe alcanzar para ser o continuar siendo productiva.

3) Elección de Actividades.

Las actividades son los programas diseñados en respuesta a los objetivos planteados en la fase anterior. Estas fases en recursos humanos han sido agrupadas en cuatro grandes categorías: provisión de personal, desarrollo, compensación y relaciones con el sindicato y los empleados. Pero únicamente se trabajó Compensación, por ser el área de estudio de esta investigación.

El salario como medio más importante con que cuentan los empresarios para atraer, retener y motivar a los empleados y obreros, requiere de una dirección cuidadosa, de allí que toda persona encargada del diseño de los sistemas de compensación (conjunto de políticas, normas, objetivos y procedimientos que implanta una organización para lograr sus metas en la administración de los salarios y demás beneficios que han de recibir los trabajadores en ocasión del servicio prestado. Marcano, 1993), debe tomar en consideración las influencias de las condiciones externas, internas y los objetivos de la compensación; ya que el diseño y la administración de los programas de salario deben ser congruentes con el contexto del ambiente y de la organización en el cual opera, para lograr de este modo un nivel de salario competitivo en el mercado con consistencia interna en su estructura.

Los autores Milkovich y Boudreau afirman que el salario en sí, se encuentra afectado por múltiples factores tanto internos como externos, según los factores externos estos podrían ser: la economía en su juego de la oferta y la demanda de productos y servicios, las disposiciones del gobierno a través de leyes, políticas, controles y normas relacionadas con los sueldos y salarios que limitan los aumentos, aspectos importantes a tomar en cuenta en el momento de ajustar las decisiones en compensación, con el fin de cumplir con las exigencias establecidas por el gobierno, entre otras.

En cuanto a los factores internos que influyen en la toma de decisiones de compensación se hallan: los objetivos y estrategias de la compañía, su cultura, las habilidades requeridas por el ocupante y el tipo de trabajo que desempeña, según el Dr. Chen (1998): “a los trabajos riesgosos y nocivos a la salud, siempre se le paga mejor ...” (pág. 245).

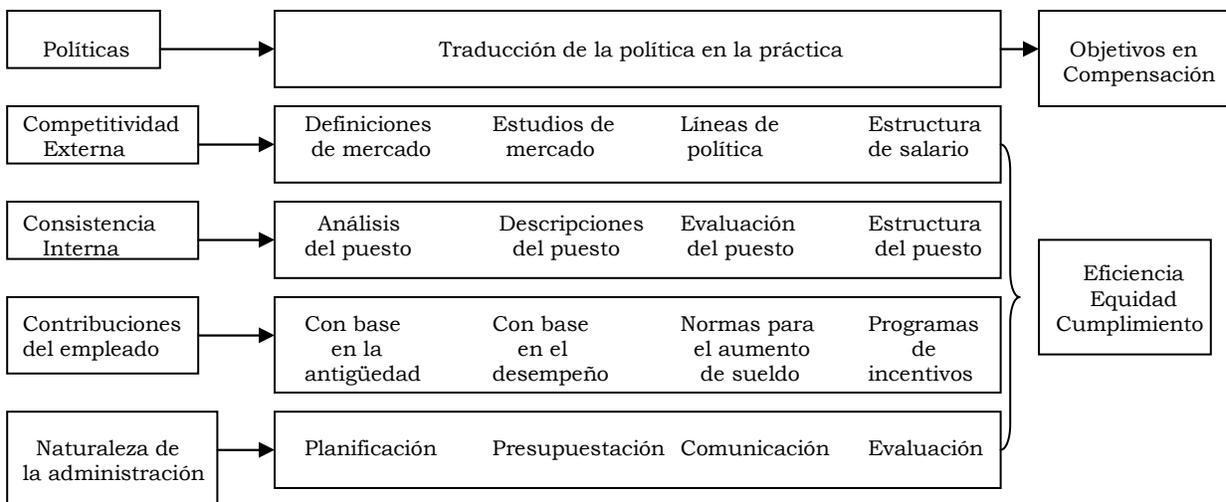
Cada uno de estos factores están interrelacionados unos con otros, impactando de modo distinto, es por ello que la persona responsable del área de

compensación debe tomarlos en cuenta constantemente al crear el sistema de compensación, y además buscar que estos apoyen las estrategias de la organización para contribuir con el éxito de la misma. Igualmente debe procurar con dicho sistema remunerar y recompensar los comportamientos y desempeños deseados del empleado que se adaptan a los objetivos planteados.

El Salario por lo que representa en sí mismo, coexiste con diversas estructuras de la organización, de allí que su diseño debe procurar ser efectivo, tomando en cuenta la naturaleza de la empresa, sus valores y cultura como las características del empleado y sus necesidades. No obstante cabe recordar que la empresa o la persona encargada del área de compensación para evitar problemas posteriores con sus empleados y obreros en general, deberá dar una mayor comunicación de la compensación que estos recibirán, como también ofrecerles la oportunidad de participar en la toma de decisiones y elección en su salario y beneficio.

Realizar un eficaz sistema de compensación es una ardua tarea, por lo que comprende en su diseño, pero no imposible de crear, los autores Milkovich y Boudreau presentan un modelo de salario, el cual podría emplearse en el desarrollo del sistema de compensación de cada organización adaptándolo a sus características y necesidades según el entorno que lo rodea.

Modelo de Salario según Milkovich y Boudreau.



Este modelo se compone de tres partes básicas: las políticas que conforman las bases del sistema de salario, las técnicas que traducen las políticas en la práctica y los objetivos de compensación (resultados deseados).

Los sistemas de salarios se diseñan para alcanzar determinados objetivos como pueden ser: la eficiencia, la equidad (reconocimiento de contribuciones del empleado y de sus necesidades) y el cumplimiento, el cual

forma parte del objeto de equidad y consiste en estar en conformidad con las diversas leyes y disposiciones del gobierno, si estas cambian hay que ajustarse nuevamente a ellas para asegurar que se continúe con el cumplimiento.

En cuanto a las decisiones de políticas básicas el modelo de salario incluye: la competitividad externa, que se refiere a la posición relativa de los salarios de un empresario en relación con los salarios de los competidores, la consistencia interna que son las comparaciones entre los puestos de trabajo o niveles de habilidades dentro de una sola organización, las contribuciones de los empleados que es el hincapié que se hace en el desempeño o la antigüedad de las personas que realizan trabajos similares, y la administración que no es otra cosa que planificar los elementos del salario que deben incluirse en el sistema y evaluar si se está logrando los objetivos propuestos. Estas políticas son el fundamento para diseñar y administrar correctamente un sistema de salario.

Para traducir las políticas en prácticas, hay diversas técnicas que vinculan las decisiones acerca de las políticas con los objetivos, se nombraran las más comunes:

En la competitividad externa son las definiciones y estudios de los mercados, las líneas de políticas y las estructuras del salario. Todas ellas lo que buscan conseguir son igualar o superar los niveles de salario de la empresa en relación a sus competidores. No importa que opción se tome, lo realmente importante es traducirlo a la práctica estudiando los modos más destacados, estableciendo y ajustando las políticas a los datos obtenidos de la investigación por medio de estadísticos, para así conseguir el objetivo propuesto.

En la consistencia interna la traducción de las políticas para cumplir con los objetivos se realiza a través de las prácticas de analizar, describir, evaluar y estructurar los puestos de trabajo.

Analizar es según Milkovich y Boudreau (1994, pág. 452) “recopilar sistemáticamente la información acerca de los puestos de trabajo” que luego es resumida en las descripciones, las sirven como entradas en el proceso de evaluación del trabajo en el cual se compara las similitudes y diferencias en el contenido y valor de los empleos, la unión de todas estas prácticas ayudan a conformar la estructura interna de salario, de manera equitativa, sin agravio en los mismos.

Contribución de los empleados: la traducción de estas políticas se realiza a través de tasa salariales basadas en la antigüedad, en el desempeño, por el establecimiento de normas para el aumento de sueldos y por medio de los programas de incentivos.

“Los aumentos de salario con base en la antigüedad se basan en la experiencia o antigüedad en el puesto de trabajo; en ello se reconoce el valor de

una fuerza laboral estable y con experiencia” (Milkovich y Boudreau, 1994, pág. 481).

“Los aumentos de salario con base en el mérito asocian el salario al desempeño del trabajo” (Milkovich y Boudreau, 1994, pág. 482), lo que significa que el vincularse el salario a la productividad es menos probable que los costos laborales de la unidad aumenten.

Normas para el aumento de sueldo: existe una diversidad de normas que buscan incrementar el salario como lo es el aumento general (igual para todos los empleados) cada año, los ajustes al costo de la vida dependiendo de los cambios en los índices de precios al consumidor. Otra norma de aumento de salario, es el aumento automático sobre la base de la antigüedad o por mérito, entre otras.

Los programas de incentivos: buscan mejorar el desempeño de los empleados de manera individual, grupal o incluso de la compañía en general.

Los incentivos individuales poseen modos distintos, incluyen bonos de producción, el trabajo a destajo (garantiza al empleado un pago por hora al obtener un resultado mínimo esperado y la paga será superior si la excede) y las comisiones.

Los incentivos individuales se practican mayormente en las empresas de ventas minoritarias, minería, textiles y en algunos puesto de trabajo como son los de ventas, producción, etc.

Incentivos grupales: se les paga a una unidad, distrito o a la organización en general, como resultado de un esfuerzo de colaboración de grupo, por un elevado compromiso con la organización y cuando es crucial el trabajo en equipo, estos incentivos lo que buscan es ahorro de costos, aumentar la producción en cantidad y calidad.

En la naturaleza de la administración esta política se traduce a través de la planificación, presupuestación, comunicación y evaluación. Con el fin de lograr además de cumplir con los objetivos del sistema de salario tratar de conseguir controlar los costos de la organización.

Planificar consiste en recopilar y utilizar toda la información obtenida en las políticas anterior, para tomar decisiones relacionadas con la compensación y la cantidad de empleados requeridos.

Presupuestar es controlar los costos de la compensación en efectivo, utilizando límites (máximos y mínimos) en las tasas que han de pagarse a cada puesto de trabajo.

Comunicar, es informar acerca de los salarios a los empleados, para evitar que estos tengan una percepción inexacta del sistema de salario. Una

actitud abierta con respecto a esta materia por parte de la organización contribuye a que los empleados estén satisfechos con su paga. Pero para que la empresa ponga en práctica la comunicación debe asegurarse de que posea una relación lógica entre el sistema de salarial con el trabajo o con la empresa.

Pero la comunicación no es un proceso unilateral, se requiere que los empleados participen aportando sugerencias, expresando sus inconformidades, eligiendo entre las posibles opciones, etc., para lograr con éxito un buen diseño del sistema salarial y aumentar en el empleado los sentimientos de compromiso y satisfacción con la empresa.

4) Evaluación de Resultados

Por último, luego de poner en práctica cada una de las políticas establecida se hace necesario su evaluación, para determinar si se requiere modificar, eliminar o agregar alguna nueva política. Hay que recordar que en el proceso de compensación están sumamente comprometidos e involucrados diversos actores como lo son: gobierno, empleados, sindicatos, que influyen en la creación de los sistemas de remuneración, de allí que constantemente las empresas según sus capacidades deben ajustarse a los cambios para lograr la efectividad en cuanto a los costos, en los comportamientos de trabajo de los empleados y muy especialmente para conseguir la justicia o equidad con lo cual son considerados lo empleados.

Al no cumplir con algunos de estos objetivos debe hacerse una revisión utilizando de nuevo el modelo de diagnóstico de Recursos Humanos, aplicado al área de Compensación en especial.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

MARCO METODOLÓGICO

TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio adoptado para la realización de este Trabajo de Grado fue Descriptivo; ya que la función primordial perseguida era determinar las diversas condiciones específicas que han ocasionado el incremento en la contratación del outsourcing en el área de Compensación y/o Nómina por parte de las empresas.

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación es el plan o estrategia que el investigador debe tomar en cuenta para alcanzar su objetivo de estudio, es decir, es lo que debe hacer para "contestar las interrogantes que se ha planteado y analizar la certeza de los lineamientos formulados en un contexto particular". (Hernández, 1998, pág. 108)

El diseño de investigación adoptado fue no experimental transeccional descriptivo. No experimental debido a que se realizó sin manipular deliberadamente los hechos o variables, sino que se observó el fenómeno tal y como se dio en su contexto natural (no se construyó ninguna situación), para luego analizarlo; transeccional porque los datos se recolectaron en un solo momento, en un tiempo único y su propósito fue describir los hechos o variables y analizar su incidencia en un momento dado; y descriptivo, ya que buscó establecer el panorama del estado de uno o más hechos o variables en uno o más grupos de personas, objetos o indicadores en determinado momento. (Hernández, 1998)

DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL DE VARIABLES

Las variables por las cuales se guió este estudio para la consecución del objetivo propuesto fueron los diversos factores (externos e internos) que influyeron en la toma de decisión por parte de las empresas para realizar outsourcing en el área de Compensación y/o Nómina.

Para definir estos factores se utilizó el Modelo de Diagnóstico propuesto por Milkovich y Boudreau en su libro "Dirección y Administración de Recursos Humanos", el cual establece una metodología para orientar a los directores de recursos humanos a la hora de tomar cualquier decisión en la empresa.

Definición Conceptual

Factores Externos

"Son las condiciones que se encuentran fuera de la organización e influyen y restringen las acciones que puedan tener una organización dada". (Milkovich y Boudreau, 1994, pág. 12)

Factores Internos

"Son diversos factores que constituyen la naturaleza de la organización: sus estrategias y objetivos, su situación financiera, su tecnología" y las características de sus empleados que resultan críticos a la hora de tomar decisiones. (Milkovich y Boudreau, 1994, pág. 13)

Definición Operacional

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
FACTORES EXTERNOS	✓ Condiciones Económicas del país.	<ul style="list-style-type: none"> • Presiones inflacionarias. • Devaluación de la moneda. 	12
	✓ Estrategias de mercado mundial (Condiciones Internacionales)	<ul style="list-style-type: none"> • Globalización de los mercados. • Reingeniería. • Competitividad. • Tendencia actual de la gerencia. • Flexibilización de la estructura. • Cambios tecnológicos. 	13

	<p>✓ Condiciones Legales del país.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incertidumbre en materia de legislación laboral. • Disposiciones, decretos de la legislación laboral que limitan la acción de las empresas. • Aumento de los costos laborales directos e indirectos en la empresas como consecuencia de decretos, leyes u otros establecidos por el ejecutivo nacional. 	<p>14</p>
FACTORES INTERNOS	<p>✓ Condiciones Financieras.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Racionalización del departamento de Recursos Humanos o de Compensación y/o Nómina. • Altos costos de la tecnología. • Posibilidad presupuestaria para contratar proveedores externos. • Reducir los costos indirectos que genera cada trabajador a la organización. 	<p>15 17</p>
	<p>✓ Condiciones Estratégicas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tener acceso a pensamientos estratégicos de compensación. • Focalización en la médula del negocio. • Disminución del presupuesto general de la empresa. • Ahorro de tiempo. • Rediseño de la empresa. 	<p>16</p>
	<p>✓ Naturaleza de los Cargos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Complejidad de las tareas. • Funciones del cargo. • Responsabilidades en el cumplimiento de la tarea. • Habilidades requeridas por el ocupante. • Experiencia laboral. • Confiabilidad de la labor que se ejecuta. • Formación (educación). • Trabajo rutinario. 	<p>18</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Salario y beneficio correspondiente al cargo 	
✓ Valor Agregado.	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar el enfoque en el núcleo competitivo del negocio. • Contar con expertos. • Permite la integración funcional entre los departamento. • Mejorar la calidad de los servicios. • Propiciar una estructura más flexible. • Acceder a una mejor tecnología. • Reducir los costos. 	21

ESTRATEGIA PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Se efectuaron revisiones bibliográficas previa (trabajos de grado, libros, artículos de revistas, monografías, entre otros) lo que permitió obtener gran parte de la información trabajada de la materia, además de entrevistas y conversaciones de tipo informal y formal con expertos en compensación. Todo con la finalidad de aumentar el nivel de conocimiento con respecto al tema que se investigó en el presente Trabajo de Grado.

Posteriormente se llevó a cabo la etapa de recolección de los datos, para lo cual se creó un instrumento de medición válido y confiable, asesorado por un grupo de expertos, que logró medir de forma precisa las variables del estudio. Seguidamente se administró a una muestra de la población objeto de estudio, con el fin de recabar la información necesaria para su codificación y análisis.

UNIDAD DE ANÁLISIS, POBLACIÓN Y SELECCIÓN DE LA MUESTRA

La realización de cualquier investigación necesita contar con una unidad de análisis, población y muestra (sujetos u objetos) que cumplan con una serie de características establecidas según los objetivos del estudio, obteniendo de este modo resultados validos y confiables que posteriormente puedan ser generalizados. Para este Trabajo de Grado estos elementos fueron:

Unidad de Análisis y Población

✓ Empresas del sector consumo masivo ubicadas en el Distrito Federal y el Estado Miranda receptoras de los servicios de Compensación y/o Nómina bajo la modalidad de Outsourcing.

Muestra

El diseño de muestreo seleccionado para llevar a cabo el estudio fue No Probabilístico o Muestras Dirigidas denominado Sujetos-Tipos, caracterizado "porque la elección de los sujetos no depende de que todos tengan la misma probabilidad de ser elegidos, sino de la decisión del investigador o de un grupo de encuestadores" (Hernández, 1998, pág. 231). Lo buscado con este tipo de muestra fue la profundidad y calidad de la información más no cantidad y estandarización. Además este tipo de muestra resulta conveniente o ventajosa cuando no hay "la existencia de un marco de muestreo y cuando su materialización resulta más económica que los muestreos probabilísticos". (Cea, 1998, pág. 180).

La muestra estuvo constituida por:

✓ Veinticinco (25) personas o sujetos claves de las unidades de recursos humanos involucradas en el proceso de outsourcing que representaban las veinticinco (25) empresas del sector consumo masivo ubicadas en el Distrito Federal y el Estado Miranda receptoras de los servicios de Compensación y/o Nómina bajo la modalidad de Outsourcing.

El número de empresas del sector consumo masivo¹ seleccionadas para ser objeto de estudio, fue determinado por contratar los servicios de Compensación y/o Nómina bajo la modalidad de outsourcing, elemento clave, para cumplir con el objetivo general planteado al inicio de la investigación. Además por el tiempo limitado con el cual se contaba para la elaboración del Trabajo de Grado, y el acceso facilitado en las mismas.

PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Las actividades necesarias para el desarrollo de esta investigación, así como para la obtención de los resultados fueron los siguientes:

1.- Se efectuaron entrevistas (contacto) con las personas o sujetos claves de las unidades de recursos humanos involucradas en el proceso de

¹ Entendiendo como empresas del sector Consumo Masivo todas aquellas organizaciones que producen, distribuyen y comercializan una amplia variedad de productos con alta rotación en el mercado, elaborados especialmente para satisfacer las necesidades de cada consumidor como lo son el cuidado personal, mantenimiento del hogar, alimentos y bebidas entre otras.

outsourcing de las empresas receptoras del servicio, para solicitar su colaboración en la realización del estudio.

2.- Se procedió a la aplicación del instrumento que fue un cuestionario (previamente validado por diversos expertos en el área de compensación y metodología de la investigación). La manera de administrarse o aplicarse fue autoadministrado (el cuestionario se proporcionó directamente a los respondientes, no hubo intermediarios y las respuestas fueron marcadas por ellos mismos).

3.- Se recolectaron todos los cuestionarios suministrados a las personas o sujetos claves de las unidades de recursos humanos involucradas en el proceso de outsourcing de las empresas receptoras del servicio, para vaciar y procesar los datos estadísticamente.

4.- Se analizaron los resultados.

5.- Se elaboraron las conclusiones y recomendaciones necesarias.

TIPO DE INSTRUMENTO PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN

Esta investigación utilizó un instrumento de medición el cual registró los datos observables representando verdaderamente los conceptos variables que se quisieron medir, tomando en cuenta los requisitos esenciales como son: la confiabilidad y la validez. (Hernández, 1998).

El instrumento que se empleó fue un cuestionario estructurado, que tuvo como ventaja abarcar un amplio abanico de preguntas para facilitar la comparación de resultados, lo cual permitió posteriormente la generalización de los mismos.

Este cuestionario estuvo compuesto por un conjunto de preguntas abiertas (las cuales tuvieron como ventaja el proporcionar una información más amplia y exacta, que fue expresada en los propios términos de los encuestados) y cerradas que contenían categorías o alternativas de respuestas que fueron delimitadas, teniendo como ventaja la facilidad de responder y codificar, además de reducir la ambigüedad de las respuestas, etc. Todo ello para obtener los factores que han llevado a las organizaciones a contratar los servicios de Compensación y/o Nómina a empresas asesoras especializadas en el área (Outsourcing).

Es importante mencionar que el instrumento utilizado fue una adaptación del instrumento empleado por las Licenciadas Esparragoza y Gómez en su Trabajo de Grado (Outsourcing como una estrategia gerencial aplicada al

área de Recursos Humanos en organizaciones ubicadas en el Distrito Federal y el Estado Miranda). Una vez realizada la adaptación del instrumento, se le presentó a expertos en la materia para su correspondiente validación. Este grupo estuvo conformado por un total de seis (06) expertos: tres (03) en el área de Compensación (Lic. Luis Mussa, Lic. Juan Pericas y Lic. Joel Campos) y tres (03) en el área de Metodología de la Investigación (Lic. María Elena Villegas, Lic. Tamara Hannot y Lic. Claudia Peña)

FORMA COMO SE PROCESARON LOS DATOS

El procesamiento de los datos se realizó en tres (03) fases:

- 1.- Codificación.
- 2.- Tabulación.
- 3.- Análisis y discusión de los resultados.

La Codificación

La codificación de las preguntas cerradas fue realizada previamente y la codificación de las preguntas abiertas se llevó a cabo siguiendo el procedimiento que Hernández Sampieri menciona en su libro Metodología de la Investigación:

- 1) Se seleccionaron las respuestas que obtuvieron la mayor frecuencia (patrón general de respuesta).
- 2) Se clasificaron las respuestas elegidas en temas, aspectos o rubros, de acuerdo a un criterio lógico, cuidando que fuesen mutuamente excluyente.
- 3) Se asignaron nombres o títulos a cada tema, aspecto o rubro (patrón general de respuesta)
- 4) Se asignaron un código a cada patrón general de respuesta.

La Tabulación

Para la tabulación fue elaborada una matriz, la cual estuvo constituida por una tabla de doble entrada en donde los ítems fueron colocados en las columnas y las respuestas de las veinticinco empresas en las filas. Todo fue realizado en una hoja de cálculo del programa Excel, para luego procesar la información.

El Análisis y Discusión de los Resultados

Con los resultados obtenidos de la codificación y de la tabulación, fueron aplicadas las funciones estadísticas de frecuencia: absoluta y relativa; luego se crearon una serie de índices para cada una de las empresas participantes en el estudio. Todo con el fin de recopilar la información necesaria para hacer el análisis pertinente y llegar al objetivo que dio origen a esta investigación.

CAPITULO IV

ANALISIS DE RESULTADOS

ANALISIS DE LOS RESULTADOS

A continuación se desarrollarán los análisis de los resultados obtenidos a través del instrumento de investigación, el cual fue codificado para luego operacionalizarlo, tabularlo y registrarlo en tablas y representarlo en gráficos, todo esto para cumplir con los objetivos propuestos al inicio de este estudio.

Los estadísticos utilizados para analizar toda la información obtenida fueron las frecuencias absolutas y relativas, las cuales permitieron realizar un análisis descriptivo a cada ítem y a cada variable, cuyo tratamiento primero fue individual para luego buscar posibles relaciones entre ellas.

Al mismo tiempo se hace oportuno mencionar la constitución definitiva de la muestra, ya que esta tuvo gran influencia en los análisis subsiguiente. La totalidad de la muestra en cuanto a su número permaneció igual a lo establecido en el proyecto de investigación, es decir, fueron encuestadas veinticinco (25) empresas pertenecientes al sector de consumo masivo ubicadas en el Distrito Federal y Estado Miranda, que realizaban outsourcing en las áreas de Compensación y/o Nómina; pero sólo seis (06) de estas empresas realizaban outsourcing en el área de Nómina, de allí que se efectuó un mismo análisis para cada una de las áreas.

Para complementar los primeros análisis, se consideró propicio la “síntesis de los indicadores mediante la elaboración de índices. A cada indicador se le asigna un peso o valor, de acuerdo con su importancia. A partir de estos valores se confecciona un índice, una medida común que agrupe a varios indicadores de una misma dimensión conceptual operacionalizada numéricamente” (Cea, 1998, pág. 137), el cual tuvo por finalidad determinar el grado de influencia de los factores externos e internos (cuál de ellos tuvo mayor importancia) a la hora de tomar la decisión de contratar los servicios de Compensación y/o Nómina bajo la modalidad de outsourcing.

La ponderación asignada tanto a los factores externos como a los internos fue en base en cien (100) puntos, el cual fue distribuido de igual forma

entre los diversos indicadores, porque independientemente del número de categorías en los que fueron estratificados todos son factores externos o internos.

Quedando de la manera siguiente constituido el valor de cada indicador:

Factores	Ponderación del factor	Número de indicadores	Ponderación de cada indicador (Coeficiente de Ponderación)
Externos	100	11	9,0909
Internos	100	19	5,2632

Tabla 1.

Para determinar el grado de importancia de un factor u otro en la toma de decisiones de contratar los servicios de Compensación y/o Nómina bajo la modalidad de outsourcing por parte de las empresas del sector consumo masivo ubicadas en el Distrito Federal y Estado Miranda, se realizó un índice por empresa, el cual permitió realizar un análisis partiendo de la frecuencia de los mismos.

ANÁLISIS SEGÚN LAS FRECUENCIAS

Parte I. Análisis de los Datos Personales

La finalidad de la primera parte del instrumento fue identificar los datos personales de los sujetos encuestados, para de este modo complementar los análisis posteriores referentes a la determinación de los factores externos e internos que llevaron a las organizaciones a contratar los servicios de Compensación y/o Nómina bajo la modalidad de outsourcing.

Los ítems que conformaron esta primera parte fueron estratificados en diversas categorías, luego de ser codificados (por ser preguntar abiertas) tal como fue explicado en el marco metodológico.

En una muestra de 25 empresas del sector consumo masivo ubicadas en el Distrito Federal y el Estado Miranda, que contrataban los servicios de Compensación y/o Nómina bajo la modalidad de outsourcing, se encontraron que 7 sujetos ocupaban el cargo de Coordinador de Recursos Humanos, representando el 28% de la totalidad de la muestra, seguido por la categoría de Coordinador de Compensación con una frecuencia de 5 sujetos que representaban el 20% de la misma. Siendo estos dos cargos los más representativos.

Cargo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Gerente General	3	12%
Gerente de Comp.	4	16%
Gerente de RRHH	4	16%
Coordinador de Comp.	5	20%
Coordinador de RRHH	7	28%
Analista de RRHH	2	8%
Total	25	100%

Tabla 2.

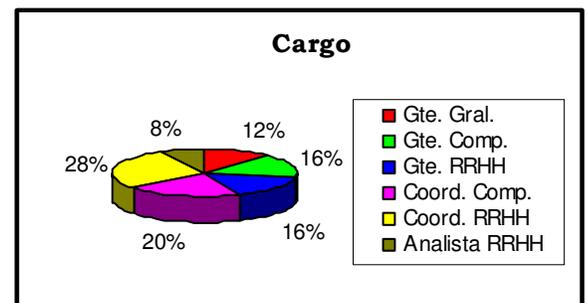


Gráfico 1.

Con respecto a la profesión esta fue estratificada en 3 categorías siendo la más frecuente la primera, que correspondía a Relaciones Industriales (Industriólogos) con una frecuencia de 19 sujetos que representaban el 76% de la muestra, dejando poca representatividad para las demás categorías.

Profesión	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Industriólogo	19	76%
Psicólogo	4	16%
Administrador	2	8%
Total	25	100%

Tabla 3.

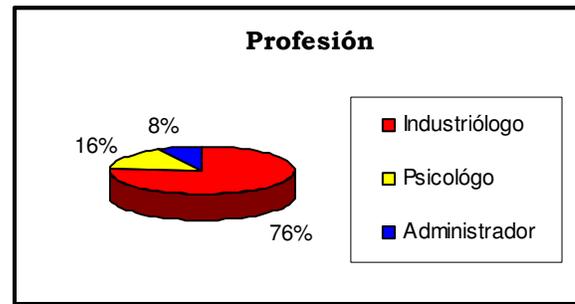


Gráfico 2.

Para finalizar esta primera parte, el último ítems analizado fue la edad, el cual fue estratificado en 4 categorías, obteniéndose una mayor frecuencia en el intervalo que comprendía de 24 a 29 años, donde se ubicaron 11 sujetos los cuales representaban el 44% de la muestra, seguido por la categoría que comprendía de 30 a 35 años con una frecuencia de 8 sujetos que representaban el 32% de la misma.

Edad	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
24 – 29 años	11	44%
30 – 35 años	8	32%
36 – 40 años	3	12%
41 años en adelante	3	12%
Total	25	100%

Tabla 4.

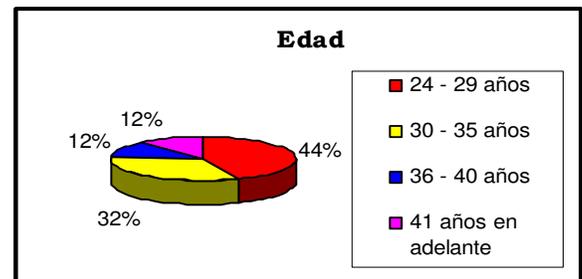


Gráfico 3.

Parte II. Análisis de los Datos de la Empresa.

Esta parte buscó determinar algunos datos de las empresas que participaron en la muestra con el fin de ubicarse en el contexto de las mismas. La información obtenida a través de los ítems se utilizó de igual manera que en la parte anterior para complementar los análisis posteriores que llevaron a responder la pregunta de investigación.

En una muestra de 25 empresas, todas pertenecientes al sector de consumo masivo ubicadas en el Distrito Federal y Estado Miranda, que contrataban los servicios de Compensación y/o Nómina bajo la modalidad de outsourcing, se encontraron que 9 de las encuestadas poseían un número de obreros en la categoría que va desde 101 hasta 500 obreros representando un 36%, seguido por el intervalo que va de menos 100 hasta 100, el cual obtuvo una frecuencia de 6 empresas que representaron un 24% del total de la muestra.

Número de obreros	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Menos de 100	6	24%
101 - 500	9	36%
501 - 100	4	16%
De 1001 en adelante	4	16%
No contestó	2	8%
Total	25	100%

Tabla 5.

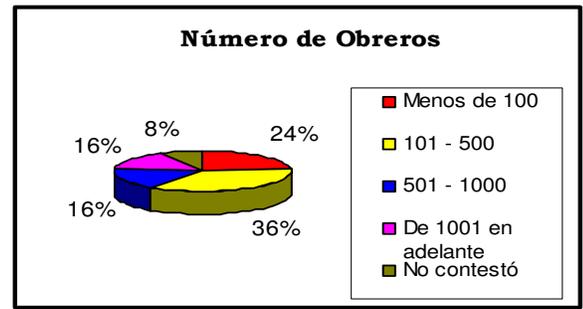


Gráfico 4.

Aunado al análisis anterior fue determinado el número de empleados de cada institución, utilizando los mismos intervalos. Obteniéndose en este caso que 17 empresas de la muestra se encontraban en la categoría que va desde 101 hasta 500 empleados, representando un 68% del total de empresas encuestadas.

Número de empleados	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Menos de 100	1	4%
101 - 500	17	68%
501 - 100	2	8%
De 1001 en adelante	5	20%
Total	25	100%

Tabla 6.

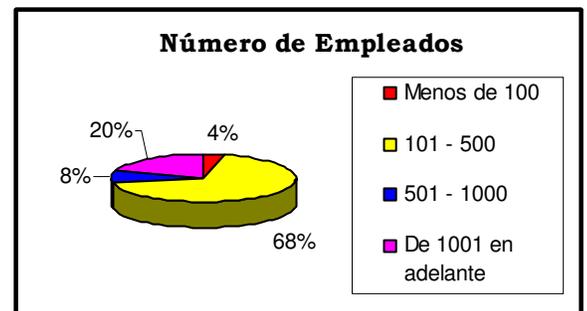


Gráfico 5.

En relación con el origen de la empresa fue determinado que 14 empresas de la muestra provenían del extranjero representando un 56% mientras que sólo 10 empresas que representaban el 40% eran de origen venezolanas, lo cual indicó que probablemente esta práctica sea contratada mayormente por el primer tipo de empresa (las extranjeras)

Origen de la empresa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Venezolana	10	40%
Extranjera	14	56%
Mixta	1	4%
Total	25	100%

Tabla 7.

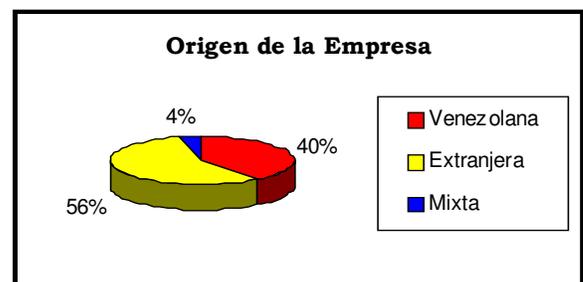


Gráfico 6.

Parte III: La empresa en relación con el Outsourcing.

La tercera parte del instrumento de investigación, buscó descubrir el grado de conocimiento que poseían las empresas en relación con el outsourcing de modo general, esto fue logrado a través de preguntas abiertas que fueron codificadas mediante el procedimiento mencionado en el marco metodológico, creándose luego diversas categorías para cada pregunta.

En cuanto a la definición de outsourcing fue determinado que la totalidad de las empresas seleccionadas para conformar la muestra tuvieron un conocimiento acertado en lo referente al concepto de outsourcing, difiriendo unas de otras en algunos aspectos por lo que se expresaron de modo distintos. La categoría que obtuvo una mayor frecuencia fue la que consideraba el outsourcing como una “contratación externa de algunos servicios de la empresa que aseguren calidad y minimicen costos”, la cual fue compartida por 13 empresas que representan el 52%, seguida por la categoría que definía el outsourcing como “la prestación de un servicio no crítico para la organización por personal especializado que no forma parte de la misma, permitiéndole enfocarse en su núcleo competitivo”, la cual fue apoyada por 8 empresas que representaron el 32% de la totalidad de la muestra.

Definición de Outsourcing	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Prestación de un servicio no crítico para la org...	8	32%
Contratación externa de algunos servicios de la empresa...	13	52%
Traslado de una función interna a un ente de servicio...	2	8%
Empresas que sirven de apoyo administrativo para la realización..	2	8%
Total	25	100%

Tabla 8.

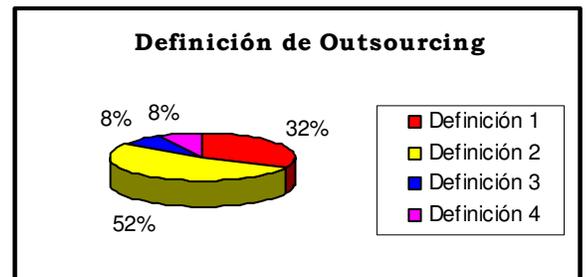


Gráfico 7.

Con respecto al ítem que determinaba las ventajas del outsourcing en el área de Compensación y/o Nómina, su diseño fue de pregunta abierta, con la finalidad de obtener algún otro factor que surgiera de modo espontáneo por los encuestados. A partir de sus respuestas se estratificó en diversas categorías, obteniéndose que 12/25 empresas las cuales representaban el 48% consideraban como la mejor ventaja: que le permitía enfocarse en el núcleo del negocio, seguido por la asesoría de expertos apoyada por 11/25 empresas que representaban el 44% de la muestra.

Ventajas del Outsourcing en Compensación y/o Nómina	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Asesoría de expertos	11	44%
Enfocarse en el núcleo del negocio	12	48%
Disminución de costos	9	36%
Acceso a información rápida y confiable ...	5	20%
Ahorro de tiempo	7	28%
Reducción de personal	7	28%
Disminución de tareas operativas y adm ...	4	16%

Tabla 9.

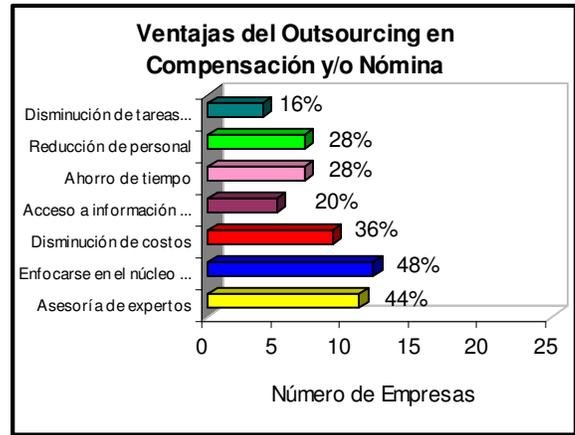


Gráfico 8.

El siguiente ítem buscó identificar en cuales áreas de recursos humanos las empresas realizaban outsourcing. En la constitución de la muestra se hizo necesario tener un conocimiento previo de la misma, conociendo con anterioridad que las organizaciones realizaban outsourcing en el área de Compensación y/o Nómina, requisito indispensable para formar parte del estudio. Por esta razón se obtuvo que 25 empresas de 25 realizaban outsourcing en el área de Compensación representando el 100%, no sucediendo lo mismo en el área de Nómina que sólo 6 empresas de consumo masivo ubicadas en el Distrito Federal y Estado Miranda realizaban outsourcing en la misma, representando un 24% de la muestra. Además esta pregunta identificó que reclutamiento y selección fue otra de las áreas más contratadas, en este caso por 12 empresas que representaban el 48% de la totalidad de la muestra.

Área de Recursos Humanos donde realizan Outsourcing	Frecuencia Absoluta n = 25	Frecuencia Relativa 25 = 100
Planeación de RRHH	0	0%
Reclutamiento y Selección	12	48%
Desarrollo de RRHH	1	4%
Seguridad e Higiene	2	8%
Relaciones Laborales y con los empleados	2	8%
Compensación y Beneficio	25	100%
Nómina	6	24%
Investigaciones de RRHH	2	8%

Tabla 10.

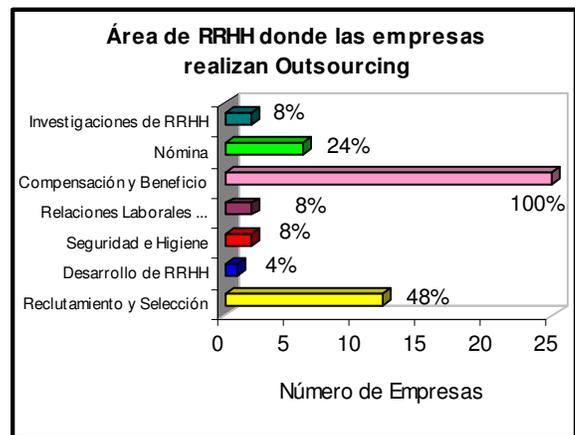


Gráfico 9.

En una muestra de 25 empresas del sector consumo masivo ubicadas en el Distrito Federal y Estado Miranda, 18 de ellas que representaron el 72% contrataban los servicios de outsourcing en Compensación hace más de 3 años.

Tiempo desde que realizan Outsourcing en Compensación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Menos de 1 año	0	0%
De 1 año a 3 años	7	28%
Más de 3 años	18	72%
Total	25	100%

Tabla 11.

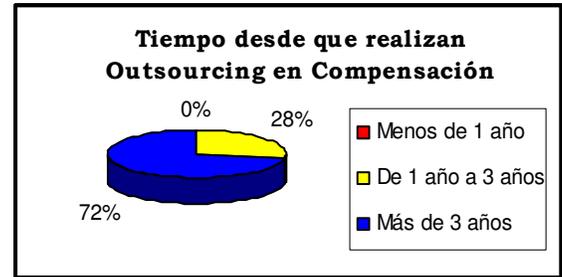


Gráfico 10.

Con relación al tiempo que llevaban las empresas del sector consumo masivo ubicadas en el Distrito Federal y Estado Miranda contratando el servicio de outsourcing en el área de Nómina, 3 empresas de una muestra de 6, llevaban más de 3 años realizando esta práctica, las cuales representaban el 50%, seguido por un 33% (2/6 empresas) que dijeron venir realizándola desde hace un tiempo menor, comprendido desde 1 a 3 años no más.

Tiempo desde que realizan Outsourcing en Nómina	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Menos de 1 año	1	17%
De 1 año a 3 años	2	33%
Más de 3 años	3	50%
Total	6	100%

Tabla 12.

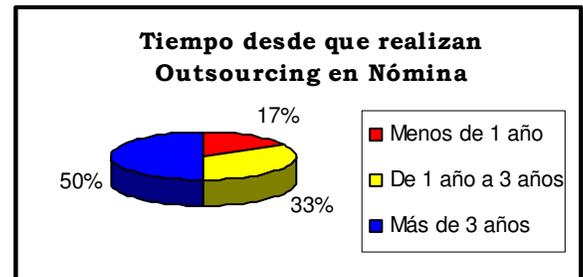


Gráfico 11.

En una muestra de 25 empresas del sector consumo masivo ubicadas en el Distrito Federal y Estado Miranda que contrataban los servicios de Compensación, se obtuvieron que las actividades más frecuentes a ser externalizadas en esta área para ser realizadas por empresas especializadas fueron: estudios de mercados con una frecuencia de 22/25 empresas que representaron el 88% y los análisis de posición competitiva con una frecuencia 14/25 empresas que representaron un 56% de la muestra.

Actividades en Compensación	Frecuencia Absoluta n = 25	Frecuencia Relativa 25 = 100%
Planes de incentivos gerenciales	2	8%
Planes de incentivos profesionales	1	4%
Descripción y valoración de cargos	5	20%
Diseño del sistema de Compensación	1	4%
Planes de incentivo de ventas	3	12%
Planes de beneficios fijos	4	16%
Planes de beneficios flexibles	3	12%
Desarrollo de estructura salariales	3	12%
Desarrollo de bandas salariales	1	4%
Estudios de mercados	22	88%
Análisis salarial y posición competitiva	14	56%

Tabla 13.

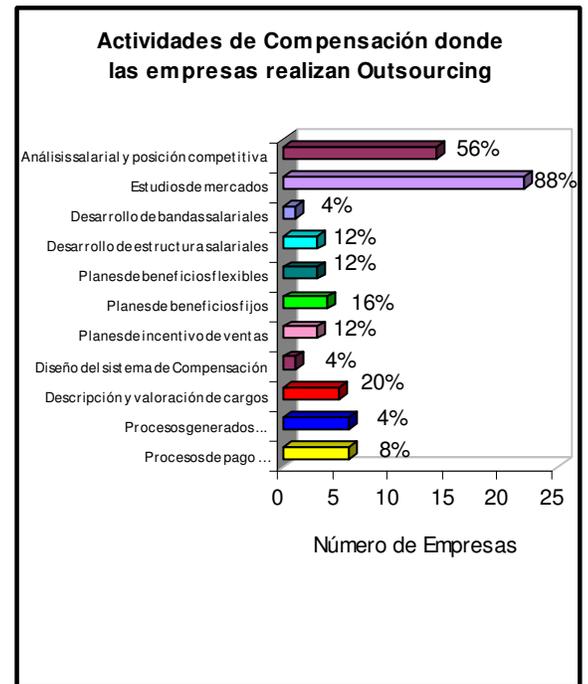


Gráfico 12.

En relación con las actividades externalizadas en Nómina, 6 de las empresas que formaron parte de la muestra, contrataban los servicios en Nómina de modo general, es decir, trasladaban todas las funciones a una empresa especializada.

Actividades en Nómina	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Procesos de pago ...	6	100%
Procesos generados ...	6	100%

Tabla 14.

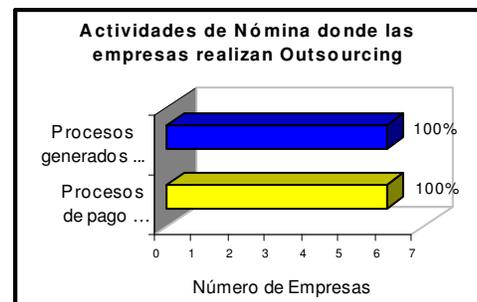


Gráfico 13.

Parte IV. Condiciones Externas e Internas de la empresa

En la siguiente sección se encuentran los análisis que fueron considerados determinantes para responder la pregunta de investigación y dar cumplimiento a los objetivos propuestos, aquí están contenidos los factores tanto externos como internos que llevaron a las organizaciones pertenecientes al sector consumo masivo ubicadas en el Distrito Federal y Estado Miranda a contratar los servicios de outsourcing en el área de Compensación.

Factores Externos en Compensación.

De una muestra de 25 empresas con las características antes mencionadas, 7 de ellas que representaban el 28% opinaron que las presiones inflacionarias como condiciones económicas del país influyeron en la decisión de contratar o no, los servicios de terceros que realizaran las funciones en el área de Compensación, al ser un porcentaje muy bajo no fue considerado como un factor representativo de la muestra, por ende de la población. De igual manera sucedió con 3 empresas que representaban el 12% de la muestra las cuales opinaban que la devaluación de la moneda tuvo influencia en la decisión de la gerencia de realizar el outsourcing en esta área, sin embargo sigue siendo un porcentaje poco significativo para asegurar que este factor fue determinante.

Condiciones Económicas	Frecuencia Absoluta n = 25	Frecuencia Relativa 25 = 100%
Presiones Inflacionarias	7	28%
Devaluación de la moneda	3	12%

Tabla 15.

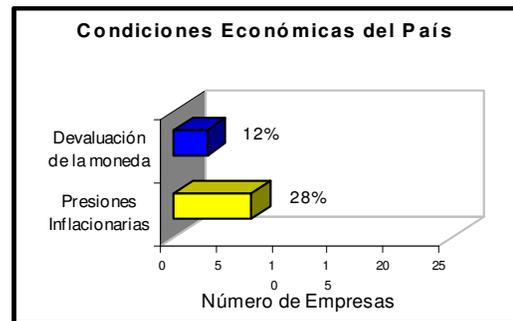


Gráfico 14.

Otro factor que influyó en la contratación de los servicios de outsourcing en el área de Compensación, fue las estrategias de mercado mundial, más específicamente la competitividad con una frecuencia de 21 empresas de 25, las cuales representaban el 84% de la muestra, seguido por la tendencia actual de la gerencia y la flexibilización de la estructura ambas apoyadas por 12/25 empresas que representaban un 48%, por último la globalización de los mercados, mencionada por 10 empresas que representaban un 40% de la muestra, porcentaje poco significativo para asegurar que este factor fue determinante.

Estrategias de mercado mundial	Frecuencia Absoluta n = 25	Frecuencia Relativa 25 = 100%
Globalización del mercado	10	40%
Flexibilización (estructura)	12	48%
Reingeniería	4	16%
Competitividad	21	84%
Tendencia actual de la gerencia	12	48%
Cambios tecnológicos	4	16%

Tabla 16.

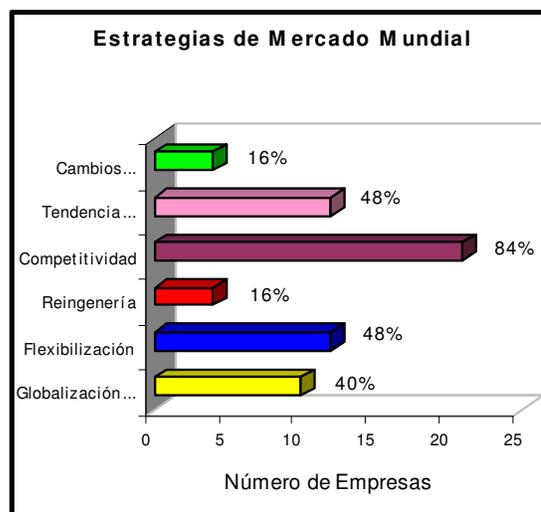


Gráfico 15.

Para finalizar el análisis de los factores externos en Compensación, el último ítem a tratar es el que correspondía a las condiciones legales, obteniéndose que uno de los factores que influyó fue el referido al aumento de los costos laborales directos e indirectos de las empresas como consecuencia de decretos, leyes u otros, establecidos por el ejecutivo nacional apoyado por 10 empresas que representaban el 40% de la muestra, porcentaje poco significativo para asegurar que este factor fue determinante.

Condiciones Legales	Frecuencia Absoluta n = 25	Frecuencia Relativa 25 = 100%
Incertidumbre en materia de legislación laboral	5	20%
Disposiciones, decretos que limitan la acción ...	5	20%
Aumento de los costos laborales directos e ...	10	40%

Tabla 17.

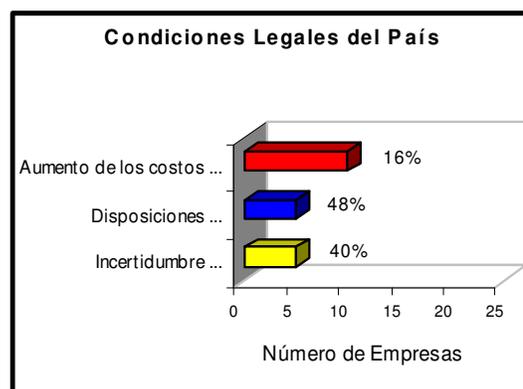


Gráfico 16.

Factores Internos en Compensación

En esta sección serán señalados los factores internos que fueron claves en la contratación de los servicios del área de Compensación bajo la modalidad de outsourcing, por parte de las empresas del sector consumo masivo ubicadas en el Distrito Federal y Estado Miranda.

El primer factor estuvo referido a las condiciones financieras, donde se obtuvieron que 14/25 empresas que representaban un 56%, consideraban que la contratación de estos servicios estuvo influenciada por las posibilidades presupuestarias de contratar un proveedor externo, seguido por la racionalización del departamento de recursos humanos o Compensación apoyada por 12 empresa de 25, las cuales representaron un 48% de la muestra.

Condiciones Financieras	Frecuencia Absoluta n = 25	Frecuencia Relativa 25 = 100%
Racionalización del dpto. de RRHH o Compen ...	12	48%
Altos costos de la tecnología	1	4%
Posibilidades presupuestarias de contratar ...	14	56%
Reducir costos indirectos que genera cada ...	7	28%

Tabla 18.

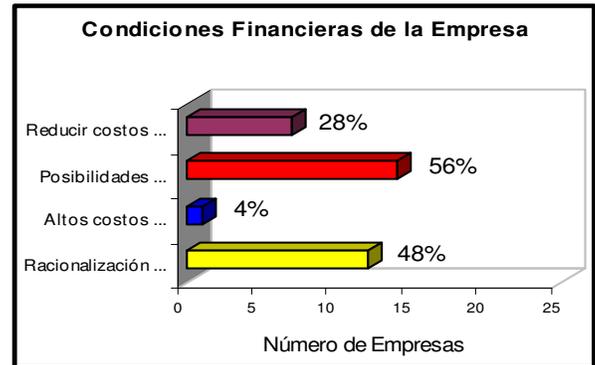


Gráfico 17.

Con respecto a las condiciones estratégicas, se determinaron la existencia de tres factores claves para la contratación de estos servicios, y estos fueron: el acceso a pensamientos estratégicos indicado por 19 empresas que representaban el 76% de la muestra, seguido por el ahorro de tiempo señalado por 13 empresas que representaron un 52% y por último el enfocamiento en la médula del negocio apoyado por 12 empresas que representaban un 48 %.

Condiciones Estratégicas	Frecuencia Absoluta n = 25	Frecuencia Relativa 25 = 100%
Acceso a pensamientos estratégicos	19	76%
Enfocamiento en la médula del negocio	12	48%
Disminución del presupuesto gral ...	3	12%
Ahorro de tiempo	13	52%
Rediseño de la empresa	4	16%

Tabla 19.

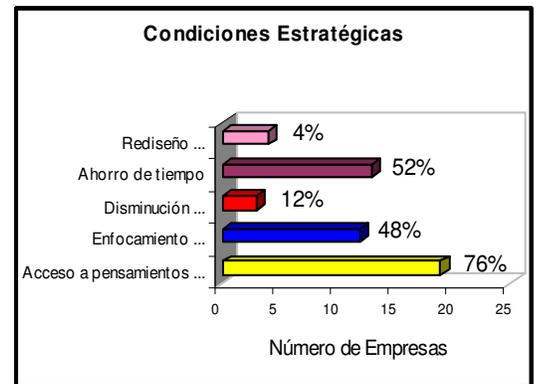


Gráfico 18.

Otro factor que se consideraba que tenía influencia en la contratación de estos servicios era la tecnología adoptada por la empresa, pero se descartó totalmente debido a que de 25 empresas participantes en el estudio, 17 que representaban un 68% respondieron que no existió ningún tipo de relación o influencia, 6 que representaban un 24% no contestaron la pregunta y sólo 2 empresas que

representaban un 8% respondieron que si existía influencia. Porcentaje poco significativo para asegurar que fue determinante este factor.

Influencia de la tecnología	Frecuencia Absoluta n = 25		Frecuencia Relativa 25 = 100%
En Compensación	Si	2	8%
	No	17	68%
	No contesto	6	24%

Tabla 20.

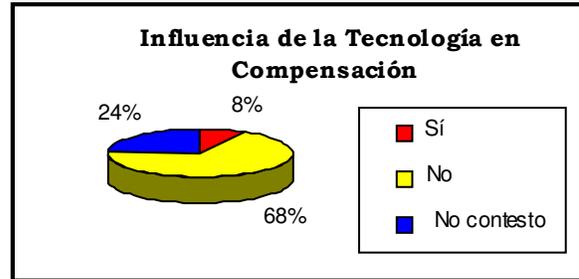


Gráfico 19.

Para finalizar el análisis de los factores internos en Compensación, el último ítem a tratar es la naturaleza del cargo, donde 10 de 25 empresas que representaron un 40% determinaron como factor la complejidad de las tareas, lo cual hizo pensar nuevamente que esta tendencia se mantuvo más o menos igual para el resto de la población. En definitiva este factor tuvo cierta influencia en la contratación del outsourcing en el área de Compensación por parte de las empresas del sector consumo masivo ubicados en el Distrito Federal y Estado Miranda, pero no fue determinante.

Naturaleza de los Cargos	Frecuencia Absoluta n = 25	Frecuencia Relativa 25 = 100%
Complejidad de las tareas	10	40%
Funciones del cargo	3	12%
Responsabilidades en el cumplimiento de las ...	1	4%
Habilidades requeridas por el ocupante	5	20%
Experiencia laboral	3	12%
Confiabilidad en la labor que ejecuta	8	32%
Formación (educación)	1	4%
Salario y beneficio correspondiente al cargo	3	12%
Trabajo rutinario	3	12%

Tabla 21.

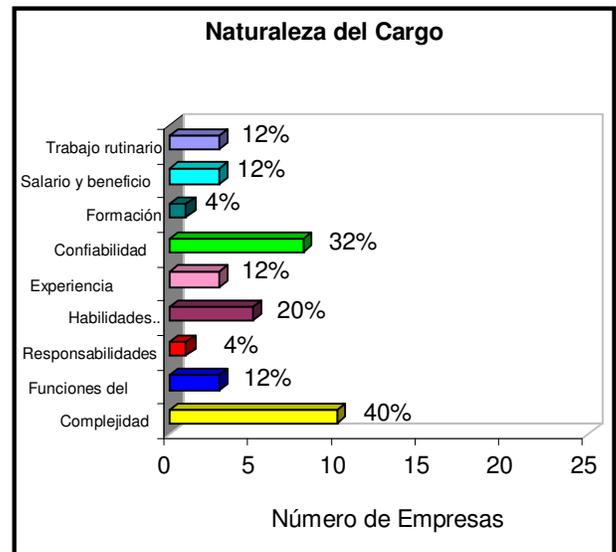


Gráfico 20.

Factores Externos en Nómina

En esta sección se procederá a determinar los factores externos que tuvieron influencia en las organizaciones pertenecientes al sector consumo masivo que se ubicaban en el Distrito Federal y Estado Miranda en el momento de tomar la decisión de realizar outsourcing en el área de Nómina.

Los primeros factores determinados estaban referidos a las condiciones económicas, los cuales eran las presiones inflacionarias y la devaluación de la moneda pero ambos obtuvieron una frecuencia de 1/6 lo que representaron un 17% de la muestra, en consecuencia no se consideraron influyente sobre la contratación del outsourcing en esta área, descartándose como factores determinantes.

Condiciones Económicas	Frecuencia Absoluta n = 6	Frecuencia Relativa 6 = 100%
Presiones Inflacionarias	1	17%
Devaluación de la moneda	1	17%

Tabla 22.

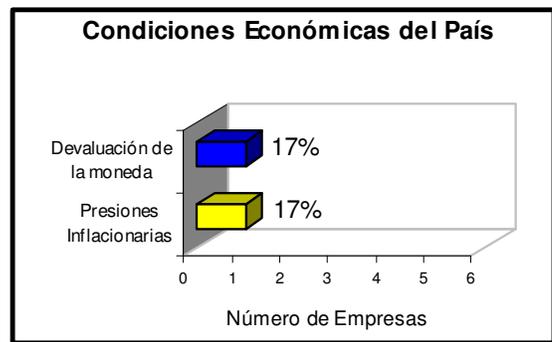


Gráfico 21.

Con respecto a las estrategias de mercado mundial fue determinada la existencia de dos factores claves para la contratación de estos servicios, los cuales fueron: la flexibilización de la estructura y tendencia actual de la gerencia, ambas apoyadas por 4/6 empresas que representan un 67% de la totalidad de la muestra.

Estrategias de mercado mundial	Frecuencia Absoluta n = 6	Frecuencia Relativa 6 = 100%
Globalización del mercado	1	17%
Flexibilización (estructura)	4	67%
Reingeniería	1	17%
Competitividad	1	17%
Tendencia actual de la gerencia	4	67%
Cambios tecnológicos	2	33%

Tabla 23.

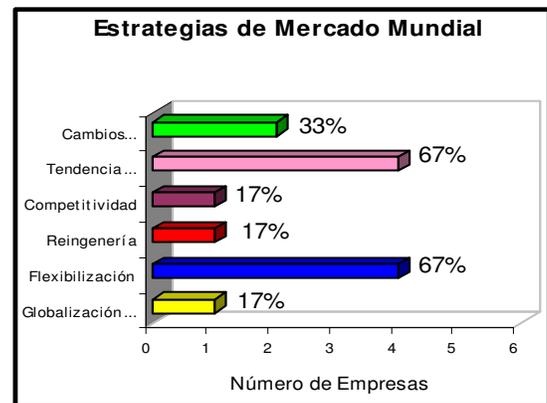


Gráfico 22.

Para finalizar el análisis de los factores externos en Nómina, el último ítem a tratar son las condiciones legales, obteniéndose como factores influyentes en la contratación de estos servicios bajo la modalidad de outsourcing por parte de las empresas del sector consumo masivo que se ubicaban en el Distrito Federal y Estado Miranda, el aumento de los costos laborales directos e indirectos en las empresas como consecuencia de decretos, leyes u otros, establecidos por el Ejecutivo Nacional, con una frecuencia de 4/6 empresas las cuales representaban el 67% de la muestra, seguido por la incertidumbre en materia de legislación laboral con una frecuencia de 3/6 que representaban el 50% de la misma.

Condiciones Legales	Frecuencia Absoluta n = 6	Frecuencia Relativa 6 = 100%
Incertidumbre en materia de legislación laboral	3	50%
Disposiciones, decretos que limitan la acción ...	2	33%
Aumento de los costos laborales directos e ...	4	67%

Tabla 24.

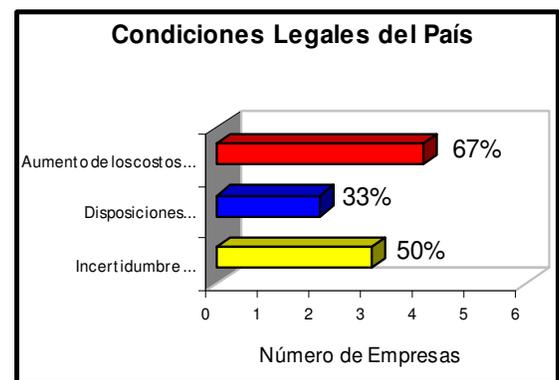


Gráfico 23.

Factores Internos en Nómina

En esta última sección se determinará la influencia que poseían los factores internos de las organizaciones pertenecientes al sector de consumo masivo que se ubicaban en el Distrito Federal y Estado Miranda, en la decisión de contratar las actividades del área de Nómina bajo la modalidad de outsourcing.

Los primeros factores determinados estaban referidos a las condiciones financieras de la empresa, en los cuales se determinaron tres factores claves que son: reducir costos indirectos que genera cada trabajador a la organización apoyada por 5/6 empresas que representaron un 83%, la racionalización del departamento de recursos humanos o Nómina y posibilidades presupuestarias para contratar proveedores externos, ambos indicados por 4/6 empresas que representaron un 67% de la totalidad de la muestra.

Condiciones Financieras	Frecuencia Absoluta n = 6	Frecuencia Relativa 6 = 100%
Racionalización del dpto. de RRHH o Compen ...	4	67%
Altos costos de la tecnología	2	33%
Posibilidades presupuestarias de contratar ...	4	67%
Reducir costos indirectos que genera cada ...	5	83%

Tabla 25.

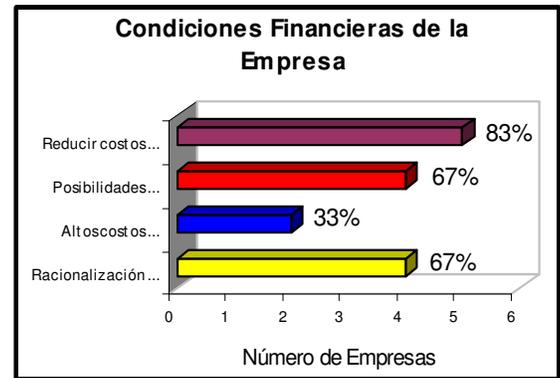


Gráfico 24.

Con respecto a las condiciones estratégicas, fue determinada la existencia de dos factores claves que influyeron en la contratación de los servicios de las actividades del área de Nómina bajo la modalidad de outsourcing por parte de las empresas del sector consumo que se ubicaban en el Distrito Federal y Estado Miranda, y estos fueron: el enfocamiento en la médula del negocio y el ahorro de tiempo, ambos con una frecuencia de 4/6 empresas las que representaron un 67% de la muestra.

Condiciones Estratégicas	Frecuencia Absoluta n = 6	Frecuencia Relativa 6 = 100%
Acceso a pensamientos estratégicos	2	33%
Enfocamiento en la médula del negocio	4	67%
Disminución del presupuesto gral ...	2	33%
Ahorro de tiempo	4	67%
Rediseño de la empresa	2	33%

Tabla 26.

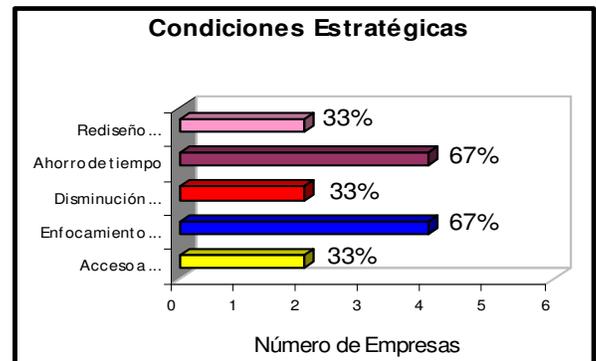


Gráfico 25

Otro factor que influyó en la decisión de las empresas del sector consumo masivo que se ubicaban en el Distrito Federal y Estado Miranda, de contratar los servicios de las actividades del área de Nómina bajo la modalidad de outsourcing, fue la tecnología, considerada por 3/6 empresas, que representaban el 50% del total de la muestra.

Influencia de la tecnología	Frecuencia Absoluta n = 6		Frecuencia Relativa 6 = 100%
	En Nómina	Sí	3
No		6	50%
Total		6	100%

Tabla 27.

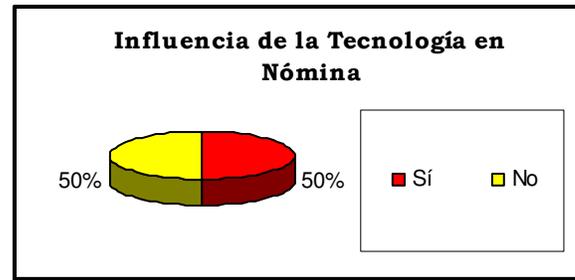


Gráfico 26.

Para finalizar el análisis de los factores internos en Nómina, el último ítem a tratar es la naturaleza del cargo, donde fue obtenido como resultado un único factor: la confiabilidad en la labor que se ejecuta, con una frecuencia de 3/6 empresas, las cuales representaron un 50% de la muestra.

Los otros factores que fueron planteados en esta pregunta, no obtuvieron la suficiente representatividad como para ser considerados factores claves en la contratación externa de las actividades del área de Nómina.

Naturaleza de los Cargos	Frecuencia Absoluta n = 6	Frecuencia Relativa 6 = 100%
Complejidad de las tareas	2	33%
Funciones del cargo	2	33%
Responsabilidades en el cumplimiento de las ...	0	0%
Habilidades requeridas por el ocupante	1	17%
Experiencia laboral	2	33%
Confiabilidad en la labor que ejecuta	3	50%
Formación (educación)	1	17%
Salario y beneficio correspondiente al cargo	1	17%
Trabajo rutinario	2	33%

Tabla 28.

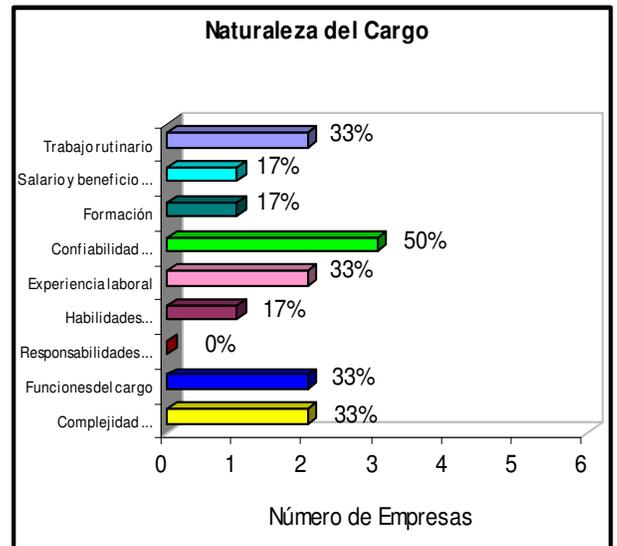


Gráfico 27.

En el siguiente ítem se buscó identificar que impedimentos presentaron las organizaciones para realizar estas funciones. El tratamiento para la recolección de los datos fue a través de una pregunta abierta que se estratificó en diversas categorías según el patrón de respuesta. De 25 empresas que conforman la muestra, 8 de ellas, que representaron el 32% consideraron que su impedimento se debió a que poseían poco conocimiento de la amplitud del mercado para realizar estudios sobre este, y obtener información confiable.

Seguido por un 28%, el cual representaron a 7 empresas que opinaron que no contaban con la disponibilidad de tiempo requerido.

Impedimentos de las empresas en realizar estas actividades	Frecuencia Absoluta n = 25	Frecuencia Relativa 25 = 100%
Disponibilidad de tiempo	7	28%
Poco conocimiento...	8	32%
Escasez de expertos ...	5	20%
Altos Costos	5	20%

Tabla 29.

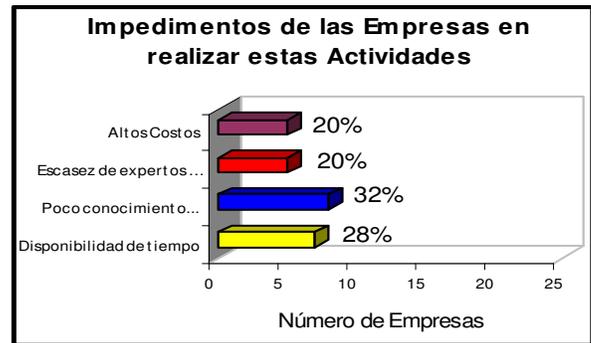


Gráfico 28.

En concordancia con la pregunta anterior fue considerado oportuno conocer que funciones queda desempeñando el departamento de Recursos Humanos en el área de Compensación y/o Nómina. De la muestra de 25 empresas del sector consumo masivo que se ubicaban en el Distrito Federal y Estado Miranda que contrataban los servicios de outsourcing en Compensación y/o Nómina, 8 de ellas que representan el 32%, revelaron que quedaban analizando la información obtenida según las políticas internas de la organización, para luego tomar las decisiones concerniente a la materia.

Que queda haciendo el departamento de RRHH	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Análisis de la información obtenida, relacionada ...	8	32%
Creación de políticas salariales y de ...	4	16%
Todo, excepto ...	7	28%
Supervisión y control	3	12%
No contestó	3	12%
Total	25	100%

Tabla 30.



Gráfico 29.

Parte V: Efectividad del Outsourcing

La efectividad entendida como un valor agregado que puede generar el outsourcing a la empresa contratante de los servicios de Compensación y/o Nómina, forma parte de otras de las ventajas de esta modalidad, por lo que este ítems funcionó como complemento y control del ítem número siete (ventajas del

outsourcing), con la diferencia que fue una pregunta cerrada con categorías preestablecidas.

En el área de Compensación se obtuvieron como resultado que 22/25 empresas que representaron el 88% opinaban que la efectividad del outsourcing era la posibilidad de contar con expertos en la materia, seguido por el valor agregado que facilitaba el enfoque en el núcleo competitivo del negocio indicado por 14/25 empresas que representaron un 56% de la muestra.

Efectividad del Outsourcing en Compensación	Frecuencia Absoluta n = 25	Frecuencia Relativa 25 = 100%
Facilita el enfoque en el núcleo del ...	14	56%
Contar con expertos	22	88%
Permite la integración funcional entre ...	1	4%
Mejorar la calidad de los servicios ...	8	32%
Propiciar una estructura más flexible	5	20%
Acceder a una mejor tecnología	4	16%
Reducir los costos	6	24%

Tabla 31.

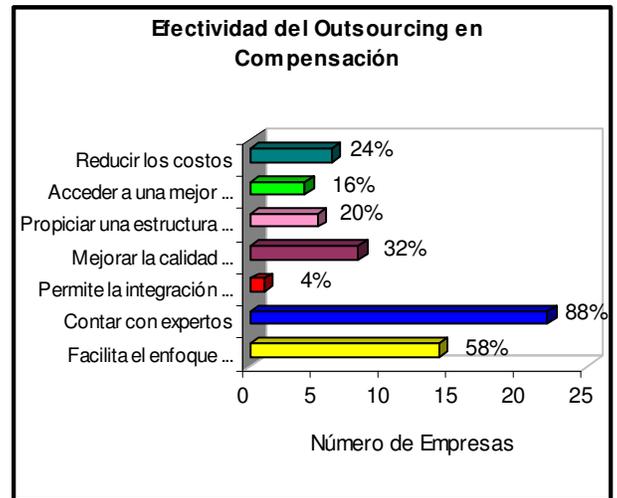


Gráfico 30.

En el área de Nómina se obtuvo que la categoría con mayor frecuencia fue contar con expertos, siendo apoyada por 5/6 que representaron un 83% de la muestra, seguida por propiciar una estructura más flexible señalada por 4/6 empresas que representaron un 67%. Como último valor agregado 3 de las empresas participantes señalaron que el outsourcing permite mejorar la calidad de los servicios, representando un 50% de la totalidad de la muestra.

Efectividad del Outsourcing en Nómina	Frecuencia Absoluta n = 6	Frecuencia Relativa 6 = 100%
Facilita el enfoque en el núcleo del ...	1	17%
Contar con expertos	5	83%
Permite la integración funcional entre ...	1	17%
Mejorar la calidad de los servicios ...	3	50%
Propiciar una estructura más flexible	4	67%
Acceder a una mejor tecnología	2	33%
Reducir los costos	2	33%

Tabla 32.

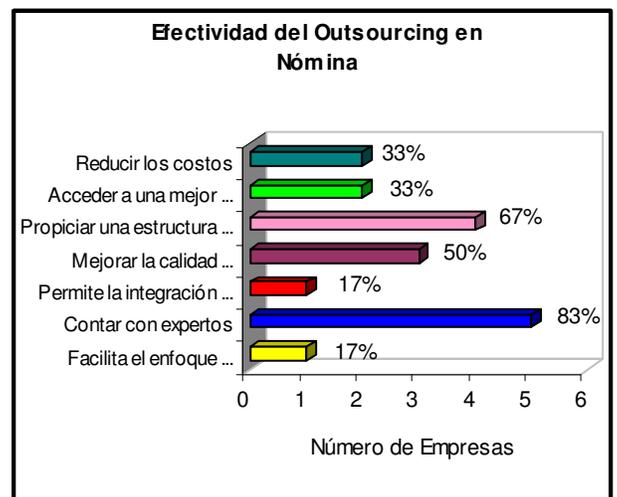


Gráfico 31.

En conclusión, contar con expertos fue el principal valor agregado que el outsourcing brindó a las empresas del sector consumo masivo que se ubicaban en el Distrito Federal y Estado Miranda, que contrataron los servicios de Compensación y/o Nómina, esto se evidenció en las tablas de efectividad de Compensación y Nómina, las cuales demostraron que la categoría con mayor porcentaje fue contar con expertos, y al compararlo con el ítem número siete, referido a las ventajas del outsourcing, esta categoría ocupó el segundo lugar ratificando lo mencionado anteriormente.

De las 25 empresas encuestadas, tanto las que contrataban los servicios de outsourcing en Compensación como las que lo hacían en Nómina que representaban un 92% y un 67% respectivamente, consideraron que no existía algún otro factor a parte de los indicados en el instrumento de investigación que las llevaron a contratar estos servicios. Sin embargo hubo dos empresas en el área de Compensación, que señalaron como otro posible factor que las empresas proveedoras del servicio de outsourcing en esta área, brindándole una información más confiable y actualizada, ya que contaban con un mayor acceso a la información de todo el mercado, por ser este su núcleo del negocio.

Otros Factores	Compensación	Frecuencia Relativa	Nómina	Frecuencia Relativa
Sí	2	8%	2	33%
No	23	92%	4	67%
Total	25	100%	6	100%

Tabla 33.

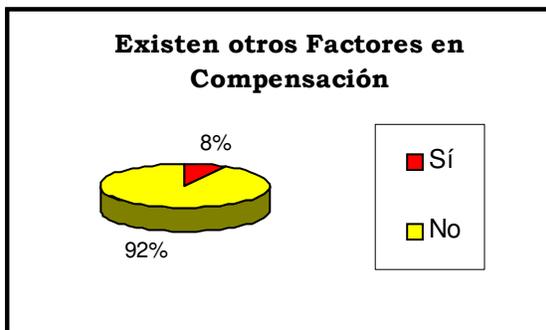


Gráfico 32.

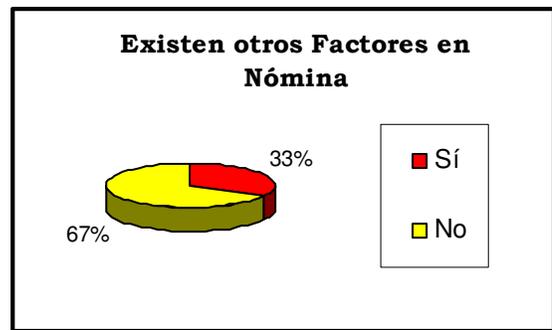


Gráfico 33.

ANÁLISIS MULTIVARIABLE SEGÚN LAS FRECUENCIAS

A continuación se desarrollarán los análisis de los resultados obtenidos a través de la relación de los factores externos e internos más determinantes según su frecuencia para ambas áreas (Compensación y Nómina) con diversos ítems que contiene información importante para cumplir el objetivo planteado.

Relaciones con los Factores Externos e Internos en Compensación

Relacionando el origen de las empresas con la estrategia de mercado mundial como factor externo, se obtuvo que tanto las empresas extranjeras como las venezolanas tomaron la decisión de externalizar el área de Compensación principalmente por la competitividad. Analizándose desde el origen extranjero esto sucedió probablemente para mantenerse en consonancia con su casa matriz y sus competidores a escala mundial.

De igual modo se pudo deducir que para las empresas extranjeras fue mucho más importante realizar esta práctica para flexibilizar la estructura y no porque fue una tendencia actual de la gerencia. En Venezuela según lo demostró la muestra la situación fue completamente inversa a las extranjeras, aunque su preocupación primordial era la competitividad, no lo era flexibilizar la estructura, si no lo realizaron por que era una tendencia actual en la gerencia.

Origen	Muestra	Competitividad	Tendencia actual de la gerencia	Flexibilización de la estructura
Extranjera	14	12	6	7
Venezolana	10	9	5	5
Mixta	1		1	
Total	25	21	13	12

Tabla 34.

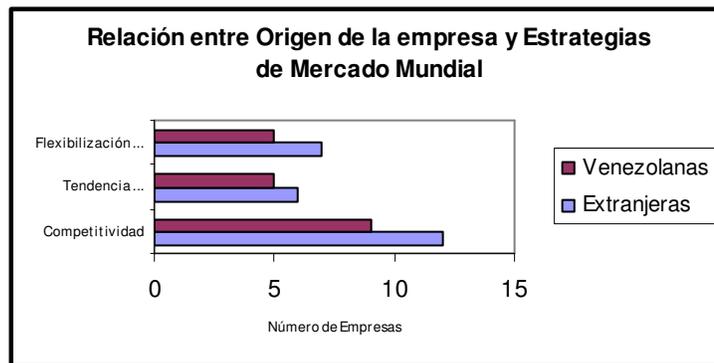


Gráfico 34.

Aún cuando el número de empresas que seleccionaron este factor como determinante fue de 10/25 empresas, que representaron sólo un 40% se tomó en consideración por la connotación que tenían las disposiciones legales en materia salarial; al relacionarlo con el origen de las empresas se encontró que fue de mayor preocupación para las empresas venezolanas, por los aumentos de los costos laborales directos e indirectos de las empresas como consecuencia de decretos, leyes u otros establecidos por el ejecutivo nacional, en el área de Compensación. No sucediendo lo mismo en las empresas extranjeras.

Origen	Muestra	Aumento de los costos laborales...
Extranjera	14	3
Venezolana	10	7
Mixta	1	-
Total	25	10

Tabla 35.

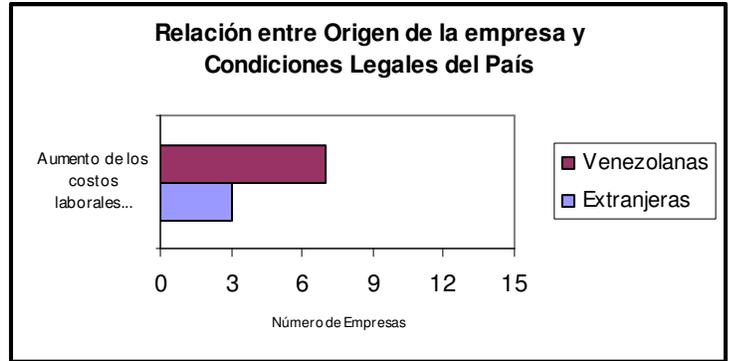


Gráfico 35.

La siguiente tabla evidenció que las empresas extranjeras 9/14 que formaron parte de la muestra contaban con una mayor posibilidad presupuestaria para contratar proveedores externos, permitiéndoles racionalizar sus departamentos de Recursos Humanos o Compensación.

Por el contrario las empresas venezolanas que formaron parte de la muestra no contaban en su mayoría con las posibilidades presupuestarias para contratar los proveedores externos, ya que de 10 empresas sólo 4 señalaron este factor, dándose la misma frecuencia en la racionalización del departamento de Recursos humanos o Compensación.

Origen	Muestra	Posibilidades presupuestarias de contratar...	Racionalización del dpto. de RRHH o...
Extranjera	14	9	7
Venezolana	10	4	4
Mixta	1	1	1
Total	25	14	12

Tabla 36.

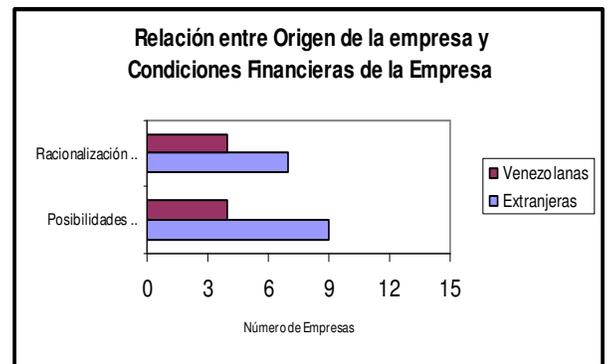


Gráfico 36.

Al relacionar el origen de las empresas con las condiciones estratégicas, se observó que 12/14 empresas extranjeras tomaron la decisión de

contratar los servicios de outsourcing en el área de compensación, para de ese modo contar con pensamientos estratégicos que les permitieran liderizar los mercados, en concordancia las empresas venezolanas 6/10 estaban en la misma búsqueda, de allí que fue considerado este factor como elemento determinante en la decisión de realizar outsourcing en el área de compensación.

Relación entre Origen y Condiciones Estratégicas				
Origen	Muestra	Acceso a pensamientos estratégicos	Ahorro de tiempo	Enfocamiento en la médula del negocio
Extranjera	14	12	8	7
Venezolana	10	6	4	4
Mixta	1	1	1	1
Total	25	19	13	12

Tabla 37.

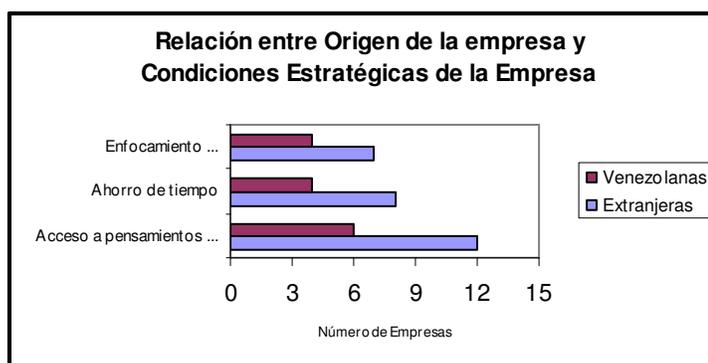


Gráfico 37.

El origen de la empresa no estableció ninguna diferencia con la opinión que tenían la mayoría de las organizaciones que conformaron la muestra con relación a si la tecnología adoptada por ellas influyó en la decisión de contratar los servicios de Compensación, bajo la modalidad de outsourcing, ya que de 14 empresas extranjeras 11 respondieron que no había vínculo entre estos, de igual manera ocurrió en las venezolanas.

Relación entre Origen y la Tecnología adoptada por la empresa en Compensación				
Origen	Muestra	Influencia de la tecnología	No influencia de la tecnología	No contestó
Extranjera	14	-	11	3
Venezolana	10	1	6	3
Mixta	1	1		
Total	24	2	17	6

Tabla 38.

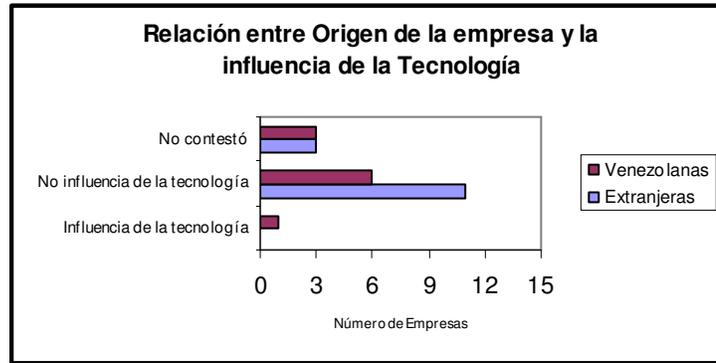


Gráfico 38.

En relación con el origen y el número de actividades contratadas por las empresas de consumo masivo que se ubicaban en el Distrito Federal y Estado Miranda, se obtuvo que las de origen extranjero contrataban más actividades del área de Compensación, no sucediendo lo mismo en las organizaciones venezolanas que contrataban en su mayoría las actividades de encuestas de mercado y análisis salarial – posición competitiva.

Origen	actcom 1	actcom 2	actcom 3	actcom 4	actcom 5	actcom 6	actcom 7	actcom 8	actcom 9	actcom 10	actcom 11
Extranjera	2	1	3	-	3	3	2	3	1	13	7
Venezolana	-	-	2	1	-	1	-	-	-	8	6
Mixta	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1	1
Total	2	1	5	1	3	4	3	3	1	22	14

Tabla 39.

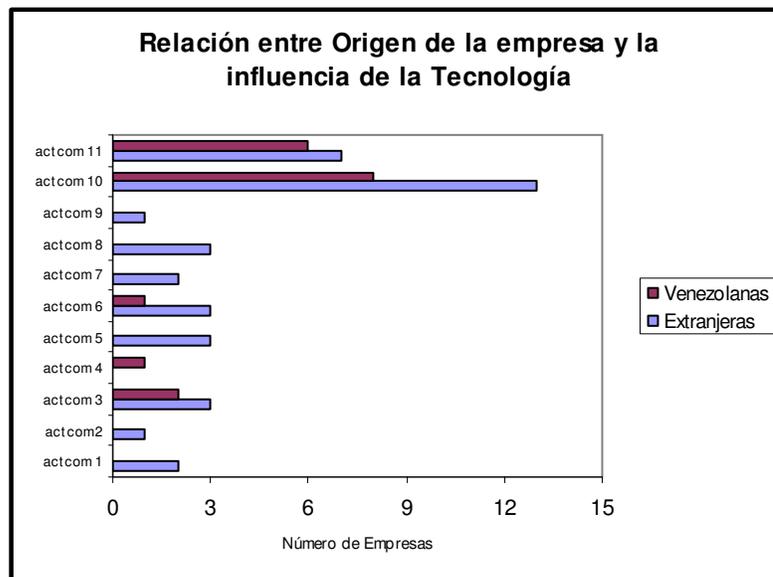


Gráfico 39.

Al relacionar las actividades con los factores más determinantes por su representatividad en la contratación del outsourcing en el área de Compensación por parte de las empresas de consumo masivo, se obtuvo que las empresas tanto extranjeras como venezolanas contrataban estas actividades buscando conseguir mayor competitividad y lograr tener acceso a pensamientos estratégicos.

Pero se hace necesario mencionar que las empresas extranjeras, tomaron la decisión de transferir tales actividades a un ente externo además por sus posibilidades presupuestarias para contratar dichos servicios; y las venezolanas para reducir costos laborales directos e indirectos como consecuencia de decretos, leyes u otros establecidos por el Ejecutivo Nacional.

Relación entre Origen, Actividades y los Factores Externos en Compensación				
Origen	Competitividad	Tendencia actual ...	Flexibilidad ...	Aumento costos ...
Extranjera	12	6	7	3
Venezolana	9	5	5	7
Mixta	-	1	-	-
Total	21	12	12	10

Tabla 40.

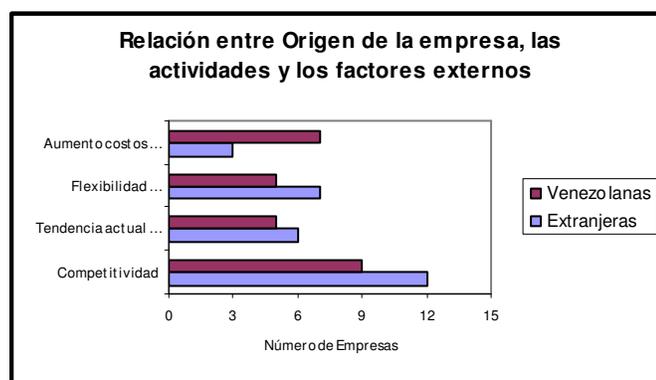


Gráfico 40.

Relación entre Origen, Actividades y los Factores Internos en Compensación					
Origen	Posibilidades ...	Racionalización ...	Pensamiento ...	Ahorro de tiempo	Enfocamiento ...
Extranjera	9	7	12	8	7
Venezolana	4	4	6	4	4
Mixta	1	1	1	1	1
Total	14	12	19	13	12

Tabla 41.

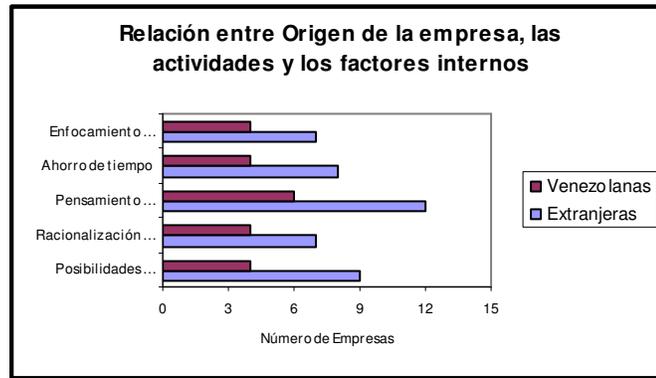


Gráfico 41.

Según la experiencia de las empresas que tenían más de tres años contratando los servicios de outsourcing en Compensación, ellas mantenían aún esta práctica, ya que les permitió como medida estratégica (tanto a nivel externo como interno), mantenerse competitivo en el mercado mediante el acceso a pensamientos estratégicos.

Tiempo	Competitividad	Tendencia ...	Flexibilidad ...	Aumento costos ...
Más de 3 años	19	8	8	8
De 1 a 3 años	6	4	4	2
Total	21	12	12	10

Tabla 42.

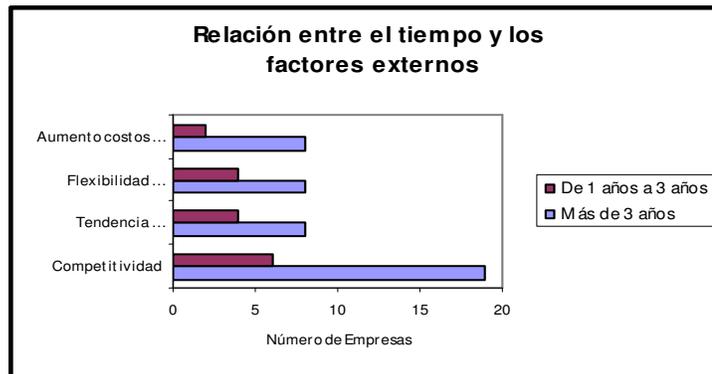


Gráfico 42

Tiempo	Posibilidades presupues...	Racionalización del dpto...	Pensamiento estratégico...	Ahorro de tiempo	Enfocamiento en la...
Más de 3 años	10	8	15	8	8
De 1 a 3 años	4	4	4	5	4
Total	14	12	19	13	12

Tabla 43.

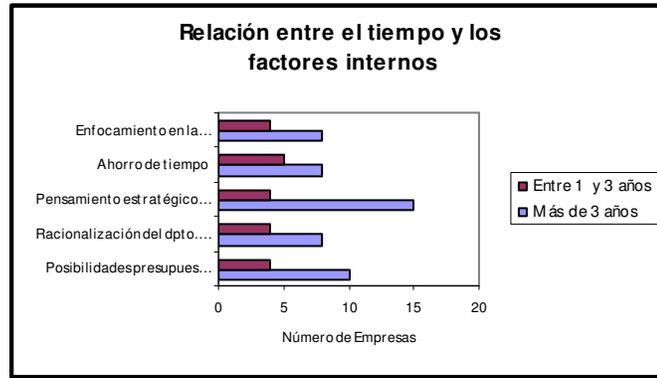


Gráfico 43

Relaciones con los Factores Externos e Internos en Nómina

Para el análisis siguiente se hace oportuno señalar como estuvo constituido la muestra de las empresas que realizaban outsourcing en nómina pertenecientes al sector consumo masivo, que se ubicaban en el Distrito Federal Y Estado Miranda según su origen.

De una totalidad de 6 empresas, 3 provenían del extranjero y 3 eran venezolanas.

Con relación al origen de las empresas del sector consumo masivo que se ubicaban en el Distrito Federal y Estado Miranda que contrataban los servicios de outsourcing en el área de Nómina no hubo diferencia alguna, es decir, indistintamente de su procedencia, ambas opinaban que los factores de estrategia de mercado mundial que determinaron la toma de decisión de contratar estos servicios fueron: flexibilizar la estructura y continuar con la tendencia actual de la gerencia, ambas con una representatividad de 4/6 de la muestra.

Origen	Muestra	Tendencia actual de la gerencia	Flexibilización de la estructura
Extranjera	3	2	2
Venezolana	3	2	2
Total	6	4	4

Tabla 44.



Gráfico 44.

Relacionando las condiciones legales con el origen de las empresas, se obtuvieron que las organizaciones venezolanas tomaban más en consideración estas condiciones que las empresas extranjeras; y sobre todo, por la categoría que

establecía por aumentos de los costos laborales directos e indirectos en las empresas como consecuencia de decretos, leyes u otros, establecidos por el ejecutivo nacional.

Origen	Muestra	Incertidumbre en materia de legislación ...	Aumento de los costos ...
Extranjera	3	1	1
Venezolana	3	2	3
Total	6	3	4

Tabla 45.

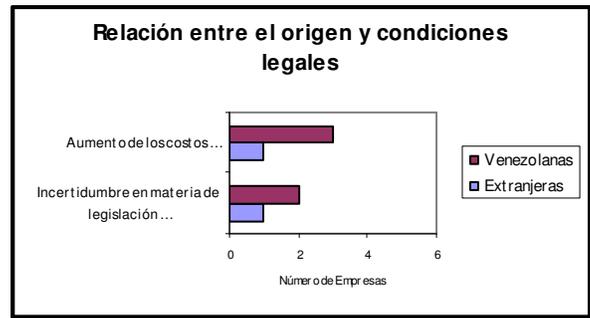


Gráfico 45.

Según el origen de las empresas se obtuvo que las condiciones financieras de las mismas, influyeron de modo distinto en la decisión de contratar los servicios de outsourcing en Nómina, es decir, las organizaciones venezolanas decidieron realizar esta actividad para racionalizar el departamento de Nómina y reducir los costos indirectos generados por cada trabajador a la organización, esta opinión la tuvieron 3/3 empresas venezolanas que participaron en la muestra y que realizaban outsourcing en Nómina. Por el contrario 3/3 empresas extranjeras que realizaban el outsourcing en esta área, tomaron la decisión por contar con las posibilidades presupuestarias para contratar proveedores externos.

Origen	Muestra	Posibilidades presupuestarias de contratar ...	Racionalización del dpto de RRHH o...	Reducir costos indirectos ...
Extranjera	3	3	1	2
Venezolana	3	1	3	3
Total	6	4	4	5

Tabla 46.

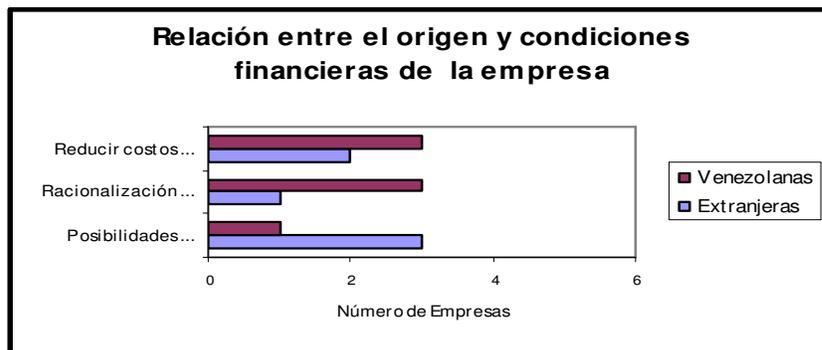


Gráfico 46.

Con relación al origen de la empresa y las condiciones estratégicas, tanto las organizaciones venezolanas como las extranjeras en una misma proporción 2/3, opinaban que su decisión de contratar los servicios de outsourcing en el área de Nómina se vio influenciada por el ahorro de tiempo que estos servicios les brindaron, permitiéndole enfocarse en lo que era su núcleo de negocio.

Relación entre Origen y Condiciones Estratégicas			
Origen	Muestra	Ahorro de tiempo	Enfocamiento en la médula del negocio
Extranjera	3	2	2
Venezolana	3	2	2
Total	6	4	4

Tabla 47.

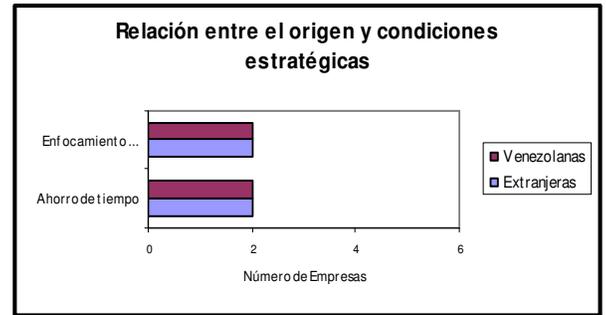


Gráfico 47

Según el origen de la empresa y su tecnología adoptada, se obtuvo que las empresas extranjeras del sector consumo masivo que se ubicaban en el Distrito Federal y Estado Miranda que realizaban outsourcing, 3/3 opinaron que la tecnología no influyó en su decisión de contratar estos servicios, lo que probablemente pudo deberse que poseían una tecnología actualizada. Esta situación no se presentó en las empresas venezolanas, ya que 3/3 opinaron que su decisión sí se vio influenciada por la tecnología adoptada.

Relación entre Origen y la Tecnología adoptada por la empresa en Nómina			
Origen	Muestra	Influencia de la tecnología	No influencia de la tecnología
Extranjera	3	-	3
Venezolana	3	3	-
Total	6	3	3

Tabla 48.

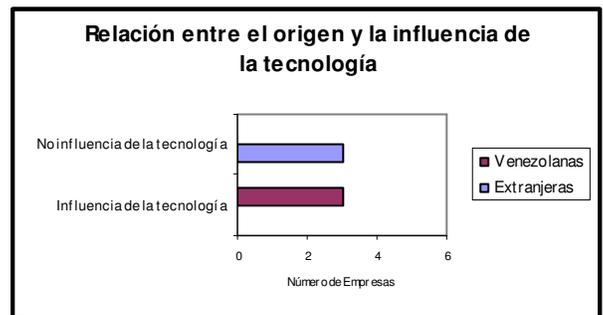


Gráfico 48.

Con relación al origen de las empresas y la naturaleza del cargo, las empresas venezolanas del sector consumo masivo que se ubicaban en el Distrito Federal y Estado Miranda, consideraban que la decisión de contratar los servicios de outsourcing en el área de Nómina se debió, por la confiabilidad que inspiraba el proveedor en la labor que ejecutaba.

Relación entre Origen y la Naturaleza del Cargo		
Origen	Muestra	Confiabilidad en la labor ...
Extranjera	3	2
Venezolana	3	1
Total	6	3

Tabla 49.

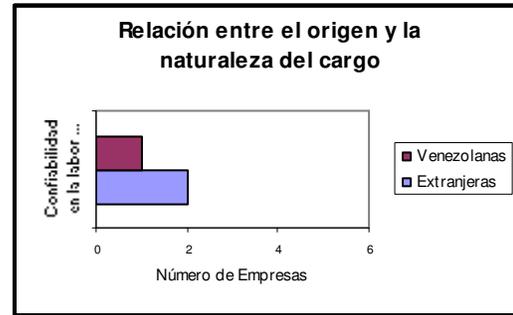


Gráfico 49.

Con relación a las actividades en el área de Nómina, se trasladaron la totalidad de las funciones, pero los factores que llevaron a las empresas del sector consumo masivo que se ubicaban en el Distrito Federal y Estado Miranda, a tomar tal decisión variaron de acuerdo a su origen.

En el caso de las empresas extranjeras, el traslado de la función se debió principalmente a sus posibilidades presupuestarias de contratar proveedores externos, mientras que para las empresas venezolanas esta decisión fue afectada por cuatro factores que fueron: el aumento de los costos laborales directos e indirectos como consecuencia de decretos, leyes u otros establecidos por el ejecutivo nacional (buscaban reducirlos); racionalización del departamento de recursos humanos o Nómina, reducir los costos indirectos generados por cada trabajador a la organización y por último el hecho de no contar con la tecnología actualizada para realizar dichos procesos.

Relación entre Origen, Actividades y los Factores Externos en Nómina				
Origen	Tendencia ...	Flexibilidad ...	Incertidumbre en materia ...	Aumento costos ...
Extranjera	2	2	1	1
Venezolana	2	2	2	3
Total	4	4	3	4

Tabla 50.

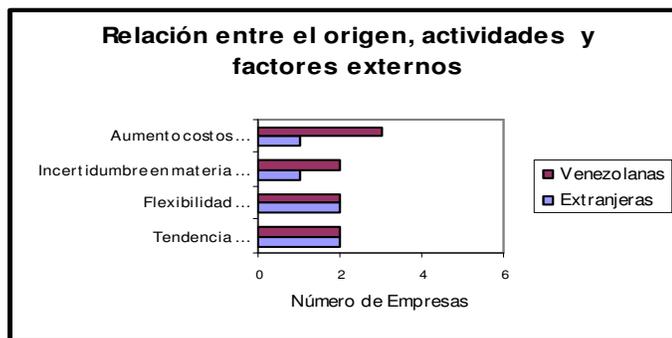


Gráfico 50

Relación entre Origen, Actividades y los Factores Internos en Nómina							
Origen	Racionalizar ...	Posibilidades ...	Reducir ...	Enfocarse en la ...	Ahorro de tiempo	Tecnología	Confiabilidad en la labor ...
Venezolana	1	3	2	2	2	-	2
Extrajera	3	1	3	2	2	3	1
Total	4	4	5	4	4	3	3

Tabla 51.

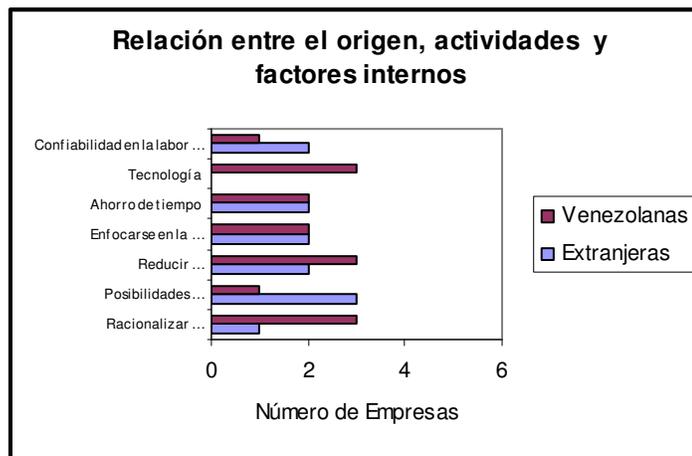


Gráfico 51.

CUADRO RESUMEN DE LOS FACTORES DETERMINANTES EN LA CONTRATACIÓN DE LOS SERVICIOS DE OUTSOURCING EN LAS ÁREAS DE COMPENSACIÓN Y/O NÓMINA.

Finalmente para visualizar rápidamente cuales fueron los factores tanto en el ámbito interno como en el ámbito externo que influyeron en la toma de decisión por parte de las empresas pertenecientes al sector de consumo masivo que se ubicaban en el Distrito Federal y Estado Miranda para contratar los servicios de outsourcing en las áreas de Compensación y/o Nómina fue construido un cuadro resumen que recogió cada uno de los factores.

FACTORES DETERMINANTES EN LA CONTRATACIÓN DE LOS SERVICIOS DE OUTSOURCING EN LAS ÁREAS DE:			
COMPENSACIÓN		NÓMINA	
FACTORES EXTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
La competitividad	84%	Flexibilización de la estructura	67%
Tendencia actual de la gerencia	48%	Tendencia actual de la gerencia	67%
Flexibilización de la estructura	48%	Aumento de los costos laborales directos e indirectos en las empresas como consecuencia de decretos, leyes u otros, establecidos por el gobierno	67%
		Incertidumbre en materia de legislación laboral	50%
FACTORES INTERNOS		FACTORES INTERNOS	
Posibilidades presupuestarias para contratar proveedores externos	56%	Racionalización del dpto. de RRHH o Nómina	67%
Racionalización del departamento de RRHH o Compensación	48%	Posibilidades presupuestarias para contratar proveedores externos	67%
Tener acceso a pensamientos estratégicos de Compensación	76%	Reducir los costos indirectos que genera cada trabajador a la organización	83%
Para enfocarse más en la médula del negocio	48%	Para enfocarse más en la médula del negocio	67%
Para ahorrar tiempo	52%	Para ahorrar tiempo	67%
		La tecnología adoptada	50%
		Confiability en la labor que se ejecuta	50%

Tabla 52

ANÁLISIS MULTIVARIABLE SEGÚN LOS INDICES

A continuación se desarrollarán los análisis de los resultados arrojados a través de los índices que permitieron determinar de modo global cual fue el valor que obtuvieron los factores externos e internos de acuerdo a cada una de las empresas, relacionándolas con el origen en las áreas de Compensación y/o Nómina.

En Compensación

Calculados los índices, se determinaron que 13 de 25 empresas pertenecientes al sector consumo masivo que se ubicaban en el Distrito Federal y Estado Miranda, señalaron que tenían mayor peso en el proceso de toma de decisiones para contratar los servicios de Compensación bajo la modalidad de outsourcing los factores externos, siendo estos las estrategias de mercado mundial, las condiciones económicas y legales del país.

Quedando 12 empresas de la misma muestra que consideraban lo contrario, es decir, que los factores internos eran los que influían más en la toma de decisiones para contratar los servicios antes mencionados. Estos factores internos fueron: las condiciones financieras, las condiciones estratégicas, la tecnología de la empresa y la naturaleza de sus cargos.

Estos índices fueron relacionados con el origen de la empresa para establecer si la procedencia de cada una de las organizaciones influía en los factores tomados en cuenta a la hora de decidir si contratar o no el outsourcing en el área de Compensación, obteniéndose que:

- ✓ De 14 empresas extranjeras, 8 le daban mayor importancia a los factores externos.
- ✓ De 14 empresas extranjeras, 6 le daban mayor importancia a los factores internos.
- ✓ De las 10 empresas venezolanas, 5 le daban mayor importancia a los factores externos y las otras 5 a los factores internos.

Empresas	Índice de Factores Externos	Índice de Factores Internos	Origen de la Empresa
1	36.36	15.79	Extranjero
2	72.73	26.32	Extranjero
3	36.36	52.63	Venezolano
4	18.18	31.58	Extranjero
5	18.18	26.32	Extranjero
6	27.27	21.05	Venezolano
7	54.55	31.58	Venezolano
8	36.36	10.53	Extranjero
9	27.27	15.79	Extranjero
10	45.45	10.53	Venezolano
11	27.27	47.37	Venezolano
12	18.18	26.32	Venezolano
13	45.45	36.84	Extranjero
14	36.36	36.84	Venezolano
15	45.45	21.05	Extranjero
16	9.09	15.79	Venezolano
17	36.36	21.05	Extranjero
18	9.09	21.05	Extranjero
19	18.18	31.58	Extranjero
20	54.55	15.79	Venezolano
21	9.09	21.05	Extranjero
22	18.18	57.89	Mixta
23	27.27	15.79	Extranjero
24	100	15.79	Venezolano
25	18.18	36.84	Extranjero

Tabla 53.

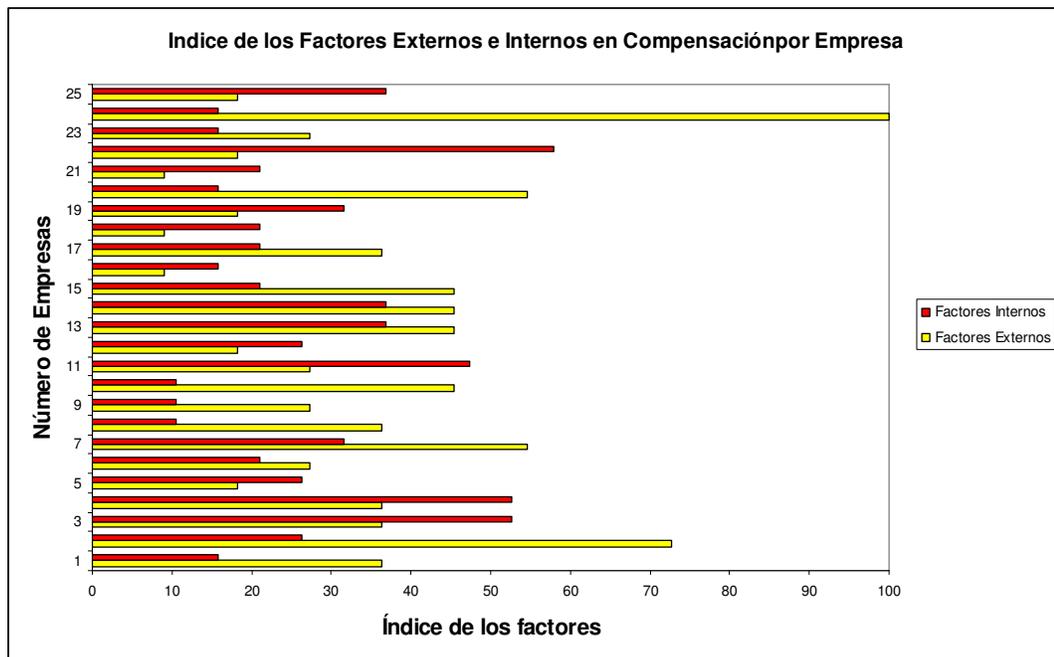


Gráfico 52.

En Nómina

En el siguiente análisis los resultados obtenidos no fueron determinantes para todas las demás empresas, debido al número reducido de la muestra encontrada en el sector de consumo masivo que se ubicaban en el Distrito Federal y Estado Miranda, que realizaban outsourcing en el área de nómina.

Calculados los índices que contenían cada uno de los factores externos e internos, propuestos en el instrumento de investigación, se obtuvo que:

De las 6 empresas encuestadas, 3 consideraron que los factores externos influyeron en su decisión de contratar los servicios de outsourcing en el área de nómina, mientras que las otras 3 empresas opinaron lo contrario, que fueron los factores internos los que tuvieron mayor importancia a la hora de tomar la decisión.

Partiendo de estos resultados se pudo deducir que al momento de tomar la decisión de contratar los servicios de outsourcing en el área de Nómina probablemente las empresas del sector consumo masivo que se ubicaban en el Distrito Federal y Estado Miranda consideraban ambos factores (Externos e Internos).

Estos índices fueron relacionados con el origen de la empresa, para establecer si la procedencia de cada una de las organizaciones influía en los factores tomados en consideración en el momento de decidir si contratar los servicios de outsourcing en Nómina o no, obteniéndose que:

- ✓ De 3 empresas extranjeras, 2 le daban mayor importancia a los factores internos y 1 a los factores externos.
- ✓ De 3 empresas venezolanas, 2 le daban mayor importancia a los factores externos y 1 a los internos.

Empresa	Índice de Factores Externos	Índice de Factores Internos	Origen de la empresa
1	18.18	36.84	Extranjera
2	0	21.05	Extranjera
3	54.55	31.58	Venezolana
4	72.73	57.89	Venezolana
5	27.27	52.63	Venezolana
6	45.45	42.11	Extranjera

Tabla 54.

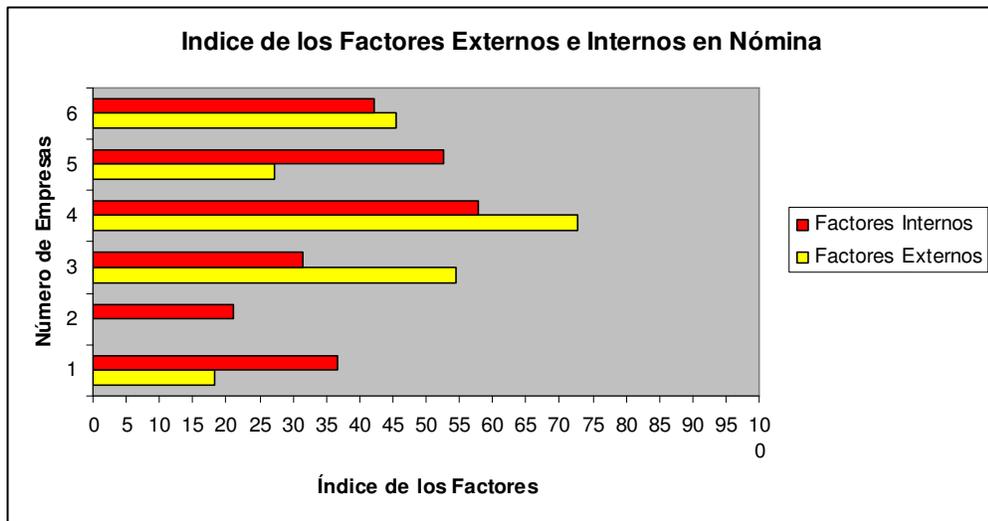


Gráfico 53.

CAPITULO V

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

A través de esta investigación se identificaron los factores que llevaron a las organizaciones pertenecientes al sector de consumo masivo ubicadas en el Distrito Federal y Estado Miranda a contratar los servicios de Compensación y/o Nómina bajo la modalidad de outsourcing, con el fin de ofrecerles a las empresas que poseen iguales características un cúmulo de herramientas, conocimientos y estrategias que le conduzcan a tomar una mejor decisión a la hora de contratar dichos servicios.

Las condiciones externas más frecuentes a influir en la toma de decisiones de contratar estos servicios son:

En el área de Compensación: Las estrategias de mercado mundial, representada por la competitividad con un 84%, la tendencia actual de la gerencia y la flexibilización de la estructura ambas con un 48% de la totalidad de la muestra.

Se determinaron que indistintamente del origen de las empresas, esta práctica se ve influida por los factores antes señalados, aunque para las empresas extranjeras además de ser importante la competitividad le dan mayor peso a la flexibilización de la estructura. Mientras que las empresas venezolanas además de la competitividad consideran más importante realizar esta práctica por ser una tendencia actual de la gerencia.

Es importante mencionar que las condiciones económicas y las legales del país, son consideradas por la mayoría de las empresas poco relevante en su decisión de contratar los servicios de outsourcing en esta área.

En el área de Nómina los factores claves fueron:

✓ Las estrategias de mercado mundial constituida por la flexibilización y la tendencia actual de la gerencia, ambas con un 67% de representatividad de la muestra.

✓ Las condiciones legales del país constituido por el aumento de los costos laborales directos e indirectos en las empresas como consecuencia de decretos, leyes u otros, establecidos por el ejecutivo nacional con un 67%, y por

la incertidumbre en materia de legislación laboral la cual fue apoyada por el 50% de la totalidad de la muestra.

Relacionando el origen con los factores, se obtuvieron que las estrategias de mercado mundial (flexibilización y tendencia actual de la gerencia) no están diferenciados por la procedencia de las empresas. Ocurriendo lo contrario con las condiciones legales del país donde se obtuvo que las empresas venezolanas le dan mayor importancia a estas condiciones que las empresas extranjeras.

Las empresas que formaron parte de la muestra en el área de Nómina, al igual que en el área de Compensación no toma en consideración como factor clave las condiciones económicas del país en el momento de contratar los servicios de outsourcing.

Las Condiciones internas más frecuentes a influir en la toma de decisiones de contratar estos servicios son:

En el área de Compensación:

✓ Las condiciones financieras de la empresa constituida por: las posibilidades presupuestarias de contratar a un proveedor externo y la decisión de racionalizar el departamento de recursos humanos o Compensación, con un 56% y 48% respectivamente.

✓ Las condiciones estratégicas compuesto por: el acceso a pensamientos estratégicos, ahorro de tiempo y enfocarse en la médula del negocio, con un 76%, 52% y 48% respectivamente.

Se determinaron que según el origen, las empresas extranjeras le dan mayor peso a las condiciones financieras que las venezolanas en sus diferentes categorías arriba mencionadas, presentándose la misma situación con las condiciones estratégicas.

Con respecto a la influencia de la tecnología y la naturaleza de los cargos cabe destacar que no obtuvieron la suficiente representatividad como para considerarlos factores claves en la contratación del servicio de outsourcing en el área de Compensación.

En el área de Nómina:

✓ Las condiciones financieras de la empresa compuesta por: reducir los costos indirectos que genera cada trabajador a la organización con un 83%, racionalización del departamento de recursos humanos o Nómina y posibilidades presupuestarias para contratar proveedores externos, ambos con un 67% de representatividad de la muestra.

✓ Las condiciones estratégicas conformado por: el enfocamiento en la médula del negocio y ahorro de tiempo, ambas con un 67% de representatividad de la muestra.

✓ La tecnología donde el 50% de la muestra considera que si influye en la toma de decisión de externalizar el área.

✓ La naturaleza del cargo representado por la Confiabilidad en la labor que se ejecuta apoyada por un 50% de la muestra.

Según el origen de las empresas algunos de los factores internos determinantes variaron notablemente, en lo que fue las condiciones financieras y la influencia de la tecnología, obteniéndose que para las empresas extranjeras lo principal es contar con las posibilidades presupuestarias para contratar proveedores externos; mientras que para las empresas venezolanas es racionalizar el departamento de recursos humanos o Nómina, reducir los costos indirectos que genera cada trabajador a la organización y contar con un mejor apoyo tecnológico.

Se puede concluir a través de los índices que no existe una diferenciación por parte de las empresas del sector consumo masivo ubicadas en el Distrito Federal y el Estado Miranda en los factores externos e internos al momento de tomar la decisión de contratar los servicios de outsourcing en el área de Compensación y/o Nómina, ambos son considerados en el proceso.

Para culminar se enumeraran las actividades de Compensación más propensas a ser delegadas a las empresas asesoras especializadas en el área obteniéndose:

✓ Los estudios de mercado realizado por 22 empresas de 25, representando el 88% de la totalidad de la muestra.

✓ Los análisis salarial y de posición competitividad realizado por 14 empresas de 25, representando el 56% de la totalidad de la muestra.

✓ Las descripciones y valoraciones de los cargos realizado por 5 empresas de 25, representando el 20% de la totalidad de la muestra.

La contratación de las diversas actividades del área de Compensación se ven influenciadas por el origen de las empresas, ya que se determinaron que las empresas extranjeras que participaron en el estudio contratan mayor número de actividades que las empresas venezolanas, las cuales se inclinan más a demandar los servicios de outsourcing en las actividades de estudios de mercados y análisis salarial-posición competitiva. La diferencia radica que aunque ambas buscan la competitividad y acceder a pensamientos estratégicos, las empresas extranjeras señalaron contar con las posibilidades presupuestarias para contratar dichos servicios.

En el área de Nómina no se puede enumerar las actividades más propensas a ser delegadas por la empresa a proveedores del servicio de outsourcing, debido a que trasladan la totalidad de las funciones de esta área, independientemente del origen de las empresas.

LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES

Para la realización de este trabajo de grado se presentaron una serie de limitaciones, las cuales tuvieron efecto sobre el mismo, pero no imposibilitó su culminación, cumpliéndose de este modo con los objetivos propuestos.

Las principales limitaciones fueron:

✓ La dificultad en el acceso a la bibliografía de outsourcing relacionada con el área de Compensación.

✓ La falta de estadísticas actualizadas sobre el número de empresas que conforman el sector de consumo masivo ubicadas en el Distrito Federal y Estado Miranda, y por ende no se conoció el número aproximado de las mismas, que realicen outsourcing en el área de Compensación y/o Nómina.

✓ La falta de tiempo con el que contaban los gerentes de las distintas empresas que conformaron la muestra para contestar el instrumento de investigación, lo que trajo como consecuencia que delegaran esta asignación a otros sujetos involucrados en el proceso de outsourcing en el área de Compensación y/o Nómina.

Finalmente se recomienda para futuras investigaciones ampliar el número de la muestra, los sectores económicos y el área geográfica para de este modo determinar muchos más factores que puedan llevar a las empresas a contratar los servicios de Compensación y/o Nómina bajo la modalidad de outsourcing.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

BAVARESCO, Aura: "Proceso Metodológico en la Investigación (Cómo hacer un Diseño de Investigación)". Academia Nacional de Ciencias Económicas. Venezuela, 1992

BRITO, Aurora: "Los Planes y Beneficios: Una Guía para su estudio" Manuales universitarios serie: Relaciones de Personal N°2. UCAB. Venezuela, 1995-1996

CEA, María de los Angeles. "Metodología Cuantitativa: estrategias y técnicas de investigación social". Proyecto editorial Síntesis Sociológica. Primera re-impresión. España, 1998.

CHEN, Chi-Yi. "Mercado Laboral, teorías y políticas". UCAB. Quinta edición. Venezuela. 1998

CHIAVENATO, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos" McGraw-Hill Segunda edición. México, 1999

CHRUDEN, Herbert y Arthur SHERMAN: "Administración de Personal". Editorial Continental, S.A. México, 1982

DE LUCAS, Ramón. "La valoración de tareas y estructura de salarios". Editorial Limusa. México. 1982

DESSLER, Gary. "Administración de Personal" Editorial Prentice-Hall. México. Cuarta edición. 1991

Diccionario de Sinónimos y Antónimos. Editorial Voluntad S.A., Colombia, 1997

Diccionario Enciclopédico Salvat. Salvat editores. España, 1985.

ESPARRAGOZA, Rebeca y María GOMEZ. "Outsourcing como estrategia gerencial aplicada al área de Recursos Humanos en organizaciones ubicadas en el Distrito Federal y el Estado Miranda" Trabajo de Grado, UCAB, 1997

FRENCH, Wendell. "Administración de Personal Desarrollo de Recursos Humanos" Editorial Limusa S.A. México. Primera edición. 1991

FOSSA, Cristhian. "Enfoques Actuales de la Gerencia Industrial", Guía de clase, 1999

GIBSON, James y otros. "Las organizaciones: Comportamiento, Estructuras y Procesos". Editorial McGraw-Hill. Chile. Octava edición. 1999.

GONCALVES, María José. "Guías de Estudio de la asignatura Equidad Interna", 1998.

HENAO, Adriana y Zuleima PAEZ. "Outsourcing como estrategia para lograr ventajas competitivas mediante la creación de micro empresas". Trabajo de Grado, UCAB. 1998

HERNANDEZ, Roberto y otros. "Metodología de la Investigación" McGraw-Hill. México, Primera edición. 1991

KREITHER, Robert y Angelo KINICKI. "Comportamiento de las Organizaciones". McGraw-Hill. España. Tercera edición. 1997.

Ley Orgánica del Trabajo, publicada en la Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.152 de fecha 19 de junio de 1997.

LEVEL, María Cecilia y Ana Virginia RIVAS. "Relación entre percepción y conflicto de grupos presentes en el personal fijo y temporal bajo la situación de Outsourcing". Trabajo de Grado. UCAB. 1999

MARCHAN, Laura y Patricia QUINTERO. "La subcontratación (outsourcing) en los procesos de Recursos Humanos en las empresas de la zona metropolitana de Caracas, basado en el modelo de diagnóstico propuesto por G. Milkovich y J. Boudreau". Trabajo de Grado. UCAB. 1996.

MARCANO, Angel. "El cargo y el salario instrumento de la administración" Fondo editorial Tropykos. Venezuela. 1993

MILKOVICH, George y John BOUDREAU. "Dirección y Administración de Recursos Humanos". McGraw-Hill. México. Sexta edición. 1994.

MONDY, Wayne y Robert NOE. "Administración de Recursos Humanos". Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México. Sexta edición. 1997.

Reglamento del Seguro Social a la Contingencia de Paro Forzoso, publicado en la Gaceta Oficial N° 35.183 de fecha 31 de marzo de 1993.

ROBBINS, Stephen. "Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones". Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México. Sexta edición. 1994

ROTHERY, Brian y Ian ROBERTSON. "Outsourcing: La Subcontratación". Editorial Limusa. México. Segunda Reimpresión. 1997.

SCHVARTEIN, Leonardo. “Diseño de Organizaciones: Tensiones y Paradojas”. Editorial Paidós. Argentina. Primera edición. 1998

TAMAYO, Mario. “Metodología formal de la Investigación Científica”. Limusa. Grupo Noriega editores. México. 1992

URQUIJO, José Ignacio. “Administración de Sueldos y Salarios (Remuneración del Trabajo Humanos)”. Tomo 1. Manuales Universitarios. Serie: Relaciones Industriales. UCAB – UCV. Caracas, 1992.

VILLEGAS, José Manuel. “Administración de Personal”. Ediciones Vega. Venezuela. Primera edición. 1988.

WERTHER, William y Keith DAVIS. “Administración de Personal y Recursos Humanos”. McGraw-Hill. México. Segunda edición. 1987.

FUENTES ELECTRÓNICAS:

<http://w.w.w.nomisistemas.com/>

<http://w.w.w.outsourcing.com/>