



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

## TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

### LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

(Máximo 120 caracteres)

Título:

**EFICIENCIA RELATIVA DE LA DIRECCIÓN DE  
RECURSOS HUMANOS.  
MODELACIÓN ESTADÍSTICA NO PARAMÉTRICA**

Realizado por:

**MARIA EUGENIA ORONoz BRITO**

Profesor guía:

**EVARISTO DIZ**

#### RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de : \_\_\_\_\_( ) puntos.

Nombre: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Caracas. 07 de Noviembre de 2.003.

## ***FICHA RESUMEN DEL TRABAJO DE GRADO***

<b>CÓDIGO*</b> (para ser llenado por la secretaría de la escuela)	
<b>ÁREA</b>	Relaciones Industriales. Compensación y Beneficios.
<b>TUTOR</b>	Evaristo Diz.
<b>AUTOR(ES)</b>	María Eugenia Oronoz Brito.
<b>TÍTULO</b>	Eficiencia Relativa de las Dirección de Recursos Humanos. Modelación Estadística No Paramétrica.
<b>DESCRIPTORES DE ÁREA</b>	Medición de la Gestión de Recursos Humanos.
<b>NÚMERO DE PÁGINAS</b>	148
<b>TEORÍA (S) EXPLICATIVA (S)</b>	Eficiencia Relativa.
<b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b>	Descriptiva. No experimental.
<b>TIPO DE DISEÑO</b>	De campo intensiva.
<b>POBLACIÓN</b>	Dirección de Recursos Humanos de una Empresa Trasnacional del Sector Farmacéutico.
<b>MUESTRA</b>	Igual a la población.
<b>UNIDAD DE ANÁLISIS</b>	Gerencias de Recursos Humanos.
<b>VARIABLES</b>	Insumos y Productos.
<b>TIPO DE MUESTREO</b>	
<b>INSTRUMENTO</b>	Entrevistas semi –estructuradas.
<b>RESUMEN</b>	<p>Eficiencia se refiere a la obtención de productos con la menor cantidad de recursos posible. Eficiencia Relativa, establece cuan eficiente es una unidad con relación a otras. El enfoque se plantea desde la perspectiva de sistemas. Para que la comparación entre las unidades sea posible, es necesario establecer los mismos insumos y productos. Suponiendo que los procesos de cada unidad, son independientes entre sí.</p> <p>En esta investigación se planteó medir la eficiencia relativa de las gerencias que componen la Dirección de Recursos Humanos de una empresa trasnacional del sector farmacéutico. Se trata de tres gerencias: Compensación y Beneficios, Servicios Generales y Captación y Desarrollo. Los insumos comunes planteados son: Nomina, numero de trabajadores, muebles y equipos, y metros cuadrados. Los productos comunes son: Rentabilidad y Ahorro. Se determinó la existencia de una Gerencia líder en ambos productos, Compensación y Beneficios. Las Gerencias de Administración de Personal y de Captación y Desarrollo resultaron ser seguidoras.</p>

---

*Nunca es más oscuro como cuando va a amanecer.*

*Autor Desconocido.*

## DEDICATORIA

A Dios, porque gracias a que me dio una segunda oportunidad estoy hoy aquí.

A mis padres por su apoyo incondicional. A ti papá por haberme enseñado que un sueño debe ser perseguido y que vale la pena creer en las personas. A ti mami por demostrarme lo que es el amor, por enseñarme lo importante de la amistad y el obrar correctamente en la vida. Este esfuerzo, que pronto será un triunfo compartido, se los dedico a ustedes por llenarme de amor y por darme razones para vivir.

A mi abuela Carmen Luisa, por cuidarme y brindarme su apoyo en todas las etapas. A ti abuela por todo el esfuerzo que has hecho para facilitarme la vida e impulsarme a luchar por un mejor futuro. A mi abuela Perina porque donde quiera que este sé que cuento con su amor y protección.

A mis hermanas, mis mejores amigas. A Gioconda porque gracias a sus esfuerzos y sacrificios he llegado a donde estoy. Por saber escuchar y amar de esa forma tan incondicional de la que sólo tú eres capaz. A María Fernanda, por ser mi compañera en las buenas y en las malas. Por ser la amiga que Dios me regalo. Les dedico este y todos los éxitos de mi vida porque sin uds. nada sería posible. Las amo.

A mis tíos por su preocupación y cariño. A ti Sunilda por creer en mi y darme tanto apoyo. A Gladys por tanta comprensión y por ese amor que me ha hecho sentir como tu hija. A Eliel por ser mas que un tío, un amigo. A Bernardo por tus detalles y tu preocupación por mi bienestar y futuro. A Mercedes por ser tan auténtica y por su forma tan especial de demostrar cariño. A Elvis, Euclides, Isair, Eder y Vizlaine porque sé que este triunfo es uno de sus sueños.

A mis primas Giomar, Florangel, Deyanira y Kassandra por todo su apoyo y paciencia, por ser una bendición más que me ha dado la vida.

A mis ahijados Adriana, CarIa y Carlos David, porque ellos son la luz al final del túnel. En ellos deposito las más grandes esperanzas.

A Carlos José, mi compañero de vida. Tu amor, compromiso y comprensión ante este y todos los retos que hemos afrontado juntos, hace que el fruto de este esfuerzo te lo dedique a ti. Te amo.

A mis amigos, por ser tan incondicionales. Por los amaneceres, las estrellas y el amor que me han regalado durante tantos años. Manuel, Carlos, Patricia, Galid, Isis, Mariana, María Gabriela, María Fernanda y Karin, este triunfo es tan mío como suyo.

A mis ahijados Adriana, Carla y Carlos David, porque ellos son la luz al final del túnel. En ellos deposito las más grandes esperanzas.

## RECONOCIMIENTOS

Quiero expresar mi agradecimiento a todas aquellas personas que colaboraron de alguna forma para que se hiciera posible este proyecto.

En primer lugar quiero agradecer a mi tutor Evaristo Diz, por guiarme en este laberinto con verdadera vocación y cariño.

En segundo lugar a aquellas personas que dedicaron una parte de su tiempo para convertirse a ratos en mis compañeros de tesis, en especial a Carlos Cortes, a Patricia Chaguan y a María Gabriela Istúriz.

En tercer lugar a Amanda Rosales, Cristina Susunaga, Belén Bazaco, Nestor Torres, Henry Alvarado, Ángel Coronel, Ginger Porras, Florbela Pimentel y Crisbelia Ramos por su colaboración y disposición, sin ellos no habría recabado la información necesaria.

En cuarto lugar a la profesora Tamara Hannot por dedicar tiempo a la lectura y corrección de este proyecto.

En quinto lugar a mi jefa, Amelia Aguilar por ser flexible y haberme regalado el tiempo libre necesario para culminar mi tesis de grado.

En sexto y último lugar a todas aquellas personas que tomaron un tiempo para leer y revisar este proyecto. En especial a Rubén Oronoz, Bernardo Oronoz, Gladys Oronoz, Cristina Susunaga e Isis Márquez.

## INDICE GENERAL

<i>Dedicatoria</i> .....	3
<i>Reconocimientos</i> .....	5
<i>I. RESUMEN</i> .....	7
<i>II. INTRODUCCION</i> .....	8
<i>III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</i> .....	10
<b>A. Objetivo General y objetivos específicos</b> .....	14
<i>IV. MARCO TEÓRICO</i> .....	10

### **A. La Organización como Sistema**

.....	<b>15</b>
i. Insumos y demandantes.....	16
ii. Proceso Administrativo de Transformación .....	16
iii. Variables Externas.....	16
iv. Productos .....	16
v. Revitalización del Sistema.....	17
<b>B. Estructura de la Organización</b> .....	<b>18</b>
<b>C. Eficiencia</b> .....	<b>19</b>
vi. Eficiencia Económica.....	19
vii. Eficiencia y racionalidad organizacional.....	20
viii. Eficiencia Relativa.....	22
a. Las medidas de Farrell: Antecedente de la Eficiencia relativa.....	22
b. La Eficiencia Relativa como Proceso: .....	25
c. Fronteras de Eficiencia .....	27
A. Fronteras Determinísticas .....	28
B. Fronteras Estocásticas.....	28
d. Calculo de la Frontera.....	29
A. Aproximación Paramétrica.....	29
B. Aproximación No Paramétrica .....	29
<b>D. Competitividad</b> .....	<b>31</b>
<i>IV. MARCO DE REFERENCIA</i> .....	<b>33</b>
<b>A. La Organización en Venezuela</b> .....	<b>33</b>
<b>B. Dirección de Recursos Humanos</b> .....	<b>34</b>
ix. Gerencia de Captación y Desarrollo .....	34
a. Captación: .....	34
b. Adiestramiento.....	34

c.	Desarrollo .....	35
x.	Gerencia de Compensación y Beneficios .....	35
a.	Planificación.....	35
b.	Beneficios:.....	35
c.	Sueldos y salarios: .....	35
xi.	Gerencia de Administración de Personal:.....	35
a.	Nomina: .....	35
b.	Servicios Generales: .....	35
A.	Insumos y Productos: Las dos Grandes Variables estudiadas .....	37
xii.	Insumos.....	37
xiii.	Productos .....	37
c.	Subcategorías y sus indicadores por unidad de estudio.....	38
B.	Operacionalización de Variables: .....	46
C.	Diseño de la Investigación .....	48
D.	Población de Estudio .....	50
E.	Muestra.....	51
xiv.	Tamaño de la Muestra .....	51
F.	Instrumento de Recolección.....	53
VI.	<i>RESULTADOS</i> .....	55
A.	Recolección de la data.....	55
B.	Tabulación de Resultados.....	71
C.	Discusión de Resultados.....	138
VII.	<i>CONCLUSIONES</i> .....	142
VIII.	<i>RECOMENDACIONES</i> .....	144
IX.	<i>BIBLIOGRAFIA</i> .....	145

## INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

I.	Esquema de la Organización como Sistema.....	15
1	GraficodeFarrell.....	23
II.	Esquema de Procesos.....	26
III.	Matriz insumo.....	71
IV.	Tabla resultados 1° año de aplicación plan Company Car.....	72
V.	Tabla de costos incremento salarial sin aplicar Company Car.....	73
VI.	Tabla Costos de contratar personal bilingüe.....	75
VII.	Tabla costos de contratar personal no bilingüe.....	75
VIII.	Tabla ahorros por no-utilización de Servicio de Captación.....	76
IX.	Tabla ahorro cursos de capacitación.....	77
2.	Distribución Por Edades.....	81
X.	Tabla de Frecuencia Sexo.....	81
3.	Distribución Por Sexo.....	82
XI.	Tabla De Frecuencia Nivel De Estudio.....	82
4.	Distribución Por Nivel Educativo.....	83
XII.	Tabla De Frecuencia Departamento.....	83
5.	Distribución Por Departamento.....	84
XIII.	Tabla de Frecuencia Generación de Activos por Compensación y Beneficios .....	84
	Influencia de Compensación y Beneficios en la Generación de Activos.....	85
XIV.	Tabla de Frecuencia del Impacto en Activos de Compensación y Beneficios .....	85
7.	Influencia de Compensación y Beneficios en la Generación de Activos.....	86
XV.	Tabla de Frecuencia Egresos Compensación y Beneficios .....	86
8.	Influencia en los Egresos de Compensación y Beneficios .....	87
XVI.	Tabla de Frecuencia del Impacto en el Ahorro de Compensación y Beneficios ..	87
9.	Impacto en los Egresos de Compensación y Beneficios .....	88
XVII.	Tabla de Frecuencia Pasivos Laborales Administración de Personal.....	88
10.	Influencia de la Gestión de Administración de Personal en los Pasivos Laborales .....	89
XVIII.	Tabla de Frecuencia del Impacto en los Pasivos de Administración de Personal	89
11.	Impacto de Administración de Personal en los Pasivos Laborales.....	90
XIX.	Tabla de Frecuencia Ahorros Administración de Personal .....	90
12.	Tabla de Frecuencia Ahorros Administración de Personal .....	91
XX.	Tabla de Frecuencia Impacto en el Ahorro de Administración de Personal .....	91
13.	Impacto en el Ahorro de Administración de Personal.....	92
XXI.	Tabla de Frecuencia Ahorros Captación y Desarrollo.....	92
14.	Influencia en los Egresos de Captación y Desarrollo .....	93
XXII.	Tabla de Frecuencia Impacto en el Ahorro de Captación y Desarrollo.....	93
15.	Impacto en el Ahorro de Captación y Desarrollo .....	94
	TABULACIONCRUZADA.....	95
XXIII.	Tabla Influencia en los activos de la Organización según el sexo.....	95
16.	Influencia en Active de Compensación y Beneficios según el personal Sexo Femenino	96
17.	Influencia en Activos de Compensación y Beneficios según personal Sexo Masculino.	96
XXIV.	Tabla influencia Compensación y Beneficios en los Egresos según el Sexo .....	97
18.	Influencia Compensación y Beneficios en Egresos según Personal de Sexo Femenino ..	97
19.	Influencia Compensación y Beneficios en Egresos según Personal de Sexo Masculino ..	98

XXV.	Tabla influencia Activos Laborales Administración de Personal según Sexo....	98
20.	Influencia Administración de Personal en Pasivos según Personal de Sexo Femenino..	99
21.	Influencia Administración de Personal en Pasivos según Personal de Sexo Masculino ..	99
XXVI.	Tabla influencia en Egresos Administración de personal según sexo.....	100
22.	Influencia Administración de Personal en Egresos según Personal Sexo Femenino ....	100
23.	Influencia Administración de Personal en Egresos según Personal Sexo Femenino....	101
XXVII.	Tabla de influencia en los Egresos de Captación y Beneficios según Sexo..	101
24.	Influencia de Captación y Desarrollo en Egresos según Personal de Sexo Femenino ....	102
25.	Influencia de Captación y Desarrollo en Egresos según Personal de Sexo Masculino ...	102
XXVIII.	Tabla influencia Compensación y Beneficios Activos por Departamento..	103
26.	Incidencia en Generación de Activos Compensación y Beneficios por departamentos..	104
27.	Incidencia en Perdida de Activos de Compensación y Beneficios por departamentos...	104
28.	No impacto de Compensación y Beneficios en los Activos por Departamento.....	105
XXIX.	Tabla influencia en Egresos de Compensación y Beneficios Departamento .....	106
29.	Incidencia en Generación Ahorros Compensación y Beneficios por Departamentos..	107
30.	No impacto de Compensación y Beneficios en los Egresos por Departamento.....	107
31.	Incidencia en Producción de Gastos Compensación y Beneficios por departamentos....	108
XXX.	Influencia Administración de Personal en Pasivos Laborales Departamento....	109
32.	Incidencia en Generación Pasivos de Administración de Personal por departamentos .	110
33.	No impacto la Generación de Pasivos Administración de Personal por departamentos .	110
34.	Incidencia en disminución Pasivos Administración de Personal por departamentos....	111
XXXI.	Tabla Influencia Administración de Personal en los Egresos Departamento.....	111
35.	Incidencia en Generación de Ahorros Administración de Personal por departamentos..	113
36.	No impacto en Generación Pasivos Administración de Personal por departamentos....	113
37.	Incidencia en Producción de Pasivos Administración de Personal por departamentos...	114
XXXII.	Tabla influencia de Captación y Desarrollo en los Egresos Departamento....	115
38.	Incidencia en Generación de Ahorros de Captación y Desarrollo por departamentos..	116
39.	No impacto de Captación y Desarrollo en los Egresos por Departamento.....	116
40.	Incidencia en Producción de Gastos de Administración de Personal por departamentos	117
XXXIII.	Tabla influencia - Impacto Compensación y Beneficios sobre Activos.....	118
41.	Impacto e Influencia de Compensación y Beneficios sobre los Activos.....	118
XXXIV.	Tabla influencia- Impacto Compensación y Beneficios sobre Egresos.....	119
42.	Influencia - Impacto de Compensación y Beneficios sobre los Egresos .....	119
XXXV.	Influencia - Impacto Administración de Personal sobre Pasivos L.....	120
43.	Influencia - Impacto Administración de Personal .....	120
XXXVI.	Impacto - Influencia en los Egresos de Administración de Personal.....	121
44.	Impacto - Influencia en los Egresos de Administración de Personal.....	121
XXXVII.	Influencia- Impacto Captación y Desarrollo sobre los Egresos.....	122
45.	Influencia- Impacto Captación y Desarrollo sobre los Egresos.....	122
XXXIII.	Correlación Insumo Producto .....	123
41.	Correlación entre Insumos y Productos.....	123
	Estadísticos Básicos.....	124
	Empleados.....	124
	Minimización de Insumos.....	125
XXXIV.	Tabla Reporte de Eficiencia Compensación y Beneficios.....	125

42. Reporte de Eficiencia de Compensación y Beneficios.....	125
XXXV. Tabla Reporte de Eficiencia Administración de Personal .....	126
43. Potencial de Mejora de Administración de Personal.....	126
Tabla Reporte de Eficiencia Captación y Desarrollo.....	127
44. Potencial de Mejora de Captación y Desarrollo .....	127
Maximización de Productos .....	128
XXXVI. Tabla Reporte de Eficiencia Compensación y Beneficios.....	128
45. Reporte de Eficiencia de Compensación y Beneficios.....	128
XXXVII. Tabla de Potencial de Mejora Administración de Personal.....	129
46. Potencial de Mejora de Administración de Personal.....	129
XXXVIII. Tabla de Potencial de Mejora de Captación y Desarrollo .....	130
47. Potencial de Mejora de Captación y Desarrollo .....	130
XXXIX. Tabla Variable Dependiente .....	132
XL. Tabla Variable Tratamiento.....	132
XLI. Tabla Variación de Cuadrados.....	133
Influencia de Compensación y Beneficios en la Generación de Ahorros.....	134
XLII. Tabla Variable Dependiente .....	134
XLIII. Tabla Variable Tratamiento.....	134
XLIV. Tabla Variación de Cuadrados.....	134
Influencia de Administración de Personal en la Generación de Pasivos Laborales .....	135
XLV. Tabla Variable Dependiente .....	135
XLVI. Tabla Variable Tratamiento.....	135
XLVII. Tabla Variación de Cuadrados.....	135
Influencia de Administración de Personal en la Generación de Ahorros.....	136
XLVIII. Tabla Variable Dependiente .....	136
XLIX. Tabla Variable Tratamiento.....	136
L. Tabla Variación de Cuadrados.....	136
Influencia de Captación y Desarrollo en la Generación de Ahorros .....	137
LI. Tabla Variable Dependiente .....	137
LII. Tabla Variable Tratamiento.....	137
LIII. Tabla Variación de Cuadrados.....	137
LIV. Gerencia de Administración de Personal.....	139
LV. Gerencia de Captación y Desarrollo.....	140

## I. RESUMEN

Eficiencia se refiere a la obtención de productos con la menor cantidad de recursos posible. Eficiencia Relativa, establece cuan eficiente es una unidad con relación a otras. El enfoque se plantea desde la perspectiva de sistemas. Para que la comparación entre las unidades sea posible, es necesario establecer los mismos insumos y productos. Suponiendo que los procesos de cada unidad, son independientes entre sí.

La comparación entre unidades se hace a través de la modelación estadística no paramétrica. Esa modelación proporciona una serie de ventajas: conocer el potencial de crecimiento de las unidades, identificar las unidades mas eficientes y saber en cuanto pueden crecer en conjunto las unidades.

En esta investigación se planteó medir la eficiencia relativa de las gerencias que componen la Dirección de Recursos Humanos de una empresa trasnacional del sector farmacéutico. Se trata de tres gerencias: Compensación y Beneficios, Servicios Generales y Captación y Desarrollo. Los insumos comunes planteados son: Nomina, numero de trabajadores, muebles y equipos, y metros cuadrados. Los productos comunes son: Rentabilidad y Ahorro.

Se pretendió obtener información sobre el impacto objetivo de las gerencias de Recursos Humanos en materia de Rentabilidad y Ahorro, adicionalmente se investigo sobre la opinión del personal al respecto, comparando ambas informaciones.

Se determinó la existencia de una Gerencia líder en ambos productos, Compensación y Beneficios. Las Gerencias de Administración de Personal y de Captación y Desarrollo resultaron ser seguidoras. Se determino el potencial de mejora desde dos puntos de vista: Minimización de Insumos y Maximización de Productos. Ambas perspectivas conducen a la optimización del proceso, sin embargo la segunda luce menos traumática, pues no considera como opción la reducción de personal sino el aumento de la producción.

## I INTRODUCTION

Una de las principales preocupaciones planteadas al realizar esta investigación, era la de encontrar la forma de medir la eficiencia de la gestión de Recursos Humanos. Existen miles de paginas escritas sobre la importancia y el valor agregado de esa función. Sin embargo, existen muy contadas propuestas de medición. Más difícil aun es la tarea de encontrar una metodología clara que permita comprobar el aporte de la gestión. Todos los esfuerzos por medir se hacen vagos al intentar aplicarlos. Se torna casi intuitiva la afirmación de que una gestión eficiente de Recursos Humanos puede cambiar la organización.

La exigencia de los ejecutivos de Recursos Humanos a escala organizacional de que sea reconocida su función como actividad medular en la productividad y correcto funcionamiento de la organización, choca con la incapacidad de esos ejecutivos para demostrar, en el idioma técnico manejado en el resto de las áreas de la empresa, sus logros.

Como lo comenta Viera,

Una de las razones de que no se tome en serio a los gerentes de recursos humanos es que la mayoría no son capaces de discutir con propiedad ante una junta directiva. No pueden exponer una proposición en términos de costo - beneficios y, en general ni conocen ni se interesan por otros aspectos del negocio. (Viera, 2.000, p. 14)

Lo pretendido en este estudio es dar respuesta a este controversial problema, se planteo encontrar una forma, un camino diferente para demostrar que la gestión de Recursos Humanos, puede y debe ser medida. Asimismo que mas allá de tener un valor agregado, tiene un valor concreto y palpable.

Viera en su libro "Como Agregar valor en la función de Recursos Humanos" comenta, "No seria maravilloso que los gerentes de Recursos Humanos y su equipo

supieran en que centrar su atención para cambiar su imagen ante empresarios y organizaciones y tornar su gestión en exitosa". (2.000, p. 14)

El planteamiento de Viera, es uno de los asuntos que aquí se intenta responder. Se trata de un esfuerzo por darle un matiz científico a la preocupación de la gran mayoría de los ejecutivos de Recursos Humanos. Pues a esa lucha diaria que enfrentan por alcanzar los mas altos puestos de la organización, le esta faltando istmeñitos que permitan demostrarle al resto de los ejecutivos que existe un aporte, y que es medible. Pero es necesario ir mas allá porque con el simple diagnostico, aun y cuando es un gran paso, no se llega a la solución. La propuesta es la de señalar que se debe cambiar y en que medida debe ser cambiado.

Es tal vez un proyecto ambicioso, lo fue desde el inicio, pero aun y cuando no se traduzca en una formula mágica a seguir, al menos pudiera convertirse en un paso mas en el largo camino de lograr un cambio en la percepción que tienen otros de la gestión de Recursos Humanos.

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

La empresa es un sistema, él termino sistema utilizado tal y como lo refiere José Ignacio Urquijo, proporciona una idea de orden o de coherencia. (2.001, p. 91) Es decir, todo sistema responde a un fin, entendido en términos de producción.

El sistema empresarial no se encuentra aislado, funciona dentro de un todo llamado sociedad. Es por tanto un sistema abierto, y como tal depende de insumos del medio ambiente, que al ser procesados se transforman en productos que son ofrecidos a la sociedad para satisfacer alguna necesidad. El bien o servicio producido no es único en el mercado, otras organizaciones elaboran bienes o servicios similares por lo que es precise competir con múltiples productores.

De la capacidad de una organización para mantener ventajas con respecto a otros productores que le permita alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el mercado, depende su nivel de competencia. Resulta fundamental el manejo eficiente de la organización, entendiendo como eficiencia el "logro de metas con la cantidad menor de recursos". (Koontz y Weihrich, 2.000, p. 12) Por lo cual es necesario que los insumos sean transformados maximizando los resultados.

Sin embargo, la medición de la eficiencia de una organización carece de valor por si sola, pues el resultado no expresa nada si no es comparado con el de otras organizaciones. El planteamiento de que **la eficiencia es relativa** entra así en juego, pues solo se es eficiente o ineficiente en relación con otros. Para que tenga lugar este concepto se parte del supuesto de que la eficiencia de cada unidad es independiente de las otras.

La organización esta definida por elementos o departamentos funcionales, del esfuerzo concatenado de ellos depende la consecución de metas organizacionales. El resultado obtenido es mayor que la suma de sus partes. Esas partes están definidas claramente en la organización formal, siendo esta "la estructura intencional de funciones en

Una empresa formalmente organizada". (Koontz y Weihrich, 2.000, p. 247) Sin embargo, es importante saber cual ha sido la actuación de cada una de sus partes.

Uno de los aspectos más importante de toda organización es el manejo del talento humano. Entendiendo que esta función varia de acuerdo a como es percibida y manejada. De acuerdo a Ulrich puede percibirse de cuatro formas distintas ([galeon.hispavista.com](http://galeon.hispavista.com)):

1. Aliado estratégico
2. Gestor administrativo
3. Apoyo a los empleados
4. Agente de cambio

Por otro lado, la función de Recursos Humanos en la organización tiene una importancia e influencia cada vez mayor. Quizás la influencia ha aumentado debido a (Phillips, 1.996, p. xiv):

- 1. Presupuestos cada vez mas grandes** asignados a la gestión del talento humano lo que incrementa los gastos en la organización.
- 2. Las terribles consecuencias del manejo inapropiado** o ineficiente de Recursos Humanos.
- 3. El vasto potencial de uso de Recursos Humanos** para incrementar la productividad, mejorar la calidad, innovar, reducir costos y satisfacer a los clientes.
- 4. La integración de la gestión del talento humano dentro de las funciones directivas** de la organización.

Esto ha llevado a que muchos profesionales planteen numerosos estudios sobre la importancia de Recursos Humanos. Estudios sobre el capital intelectual, la relación de la cultura organizacional con el incremento de la competitividad, el retorno sobre la inversión en programas de capacitación del recurso humano, son comunes en nuestros días. Todos

estos con la finalidad de medir el resultado a la gestión de los Recursos Humanos y demostrar, a escala organizacional la importancia de su manejo eficiente.

La relación entre el resultado financiero y la gestión del talento humano ha sido comprobada por Jack Phillips en su "Modelo de Contribución de Recursos Humanos". (1996) Sin embargo, el Industriólogo debe continuar innovando y diversificando sus estrategias para diagnosticar la eficiencia en el área de Recursos Humanos, dado que al mejorar esa área se mejora en parte el desempeño organizacional. Mas aun en un entorno turbulento como el venezolano, contar con herramientas que permitan el oportuno diagnostico organizacional, posibilitando ajustes, puede significar la diferencia entre la quiebra y la supervivencia empresarial.

La medición de Recursos Humanos en muchos casos se ha planteado como una comparación retrospectiva, midiendo el comportamiento de esa área funcional a lo largo del tiempo. Otra propuesta ha sido la de compararse a través de un estudio de mercado, observando el posicionamiento respecto a otros departamentos de Recursos Humanos. El resultado presenta como un todo la función de Recursos Humanos sin embargo sería de mucha utilidad hacer un diagnostico de sus componentes. Esa información solo puede ser obtenida contrastando la eficiencia relativa de cada unidad o gerencia con el resto de las gerencias que componen la dirección.

Se asume que la eficiencia relativa de cada Gerencia es diferente a la de las otras. La comparación da por resultado que alguno de ellos es mejor que los otros, se habla entonces de uno o varios elementos líderes. Las unidades restantes o seguidoras, poseen un potencial de crecimiento, es decir, pudieran mejorar y alcanzar al líder. Para ello es necesario proponer ajustes, pues mejorando la eficiencia relativa de cada Gerencia, mejora el área y en consecuencia el desempeño de la organización.

Tal vez la medición de la eficiencia relativa de las Gerencias que componen la dirección de Recursos Humanos, se ha dejado de lado por la dificultad que supone evaluar múltiples insumos y productos. Mas aun cuando la relación entre insumos y productos es complicada e incluye variables desconocidas. Para solucionar este tipo de problemas se ha utilizado en todos los ámbitos el Análisis Envolvente de Datos. Se trata de aplicar una perspectiva de sistemas multidimensional, es decir, se obtiene un resultado común que expresa cual ha sido la utilización de los múltiples insumos para convertirlos en productos. Estudios como los de Antonio Álvarez Pinilla de la Universidad de Oviedo, profundizan aun más esa

información. Sin embargo en el ámbito empresarial, todos los tratados sobre el tema han estado orientados a la comparación de empresas entre sí. En esta investigación se pretende llevar estos resultados generales a unidades particular, es decir, a las Gerencias que componen una de las Direcciones de la organización.

Plantear un estudio de eficiencia relativa implica determinar una superficie convexa en el plano. En ella se deben identificar las Gerencias líderes y seguidoras bajo el concepto de **maximización**, entendiendo esta como la obtención del máximo beneficio. Esto es optimizando los procesos para lograr la mayor producción posible con los insumos utilizados.

Un caso interesante de estudio que presuponga un antecedente en el país en materia de eficiencia relativa, pudiera ser el de una organización transnacional.

Se parte del supuesto de que cada gerencia es independiente de las otras en lo referente a la maximización de los insumos, lo que hace posible aplicar la modelación estadística no paramétrica para establecer en el caso del área de Recursos Humanos **¿Cual es la eficiencia relativa de las gerencias que componen la Dirección de Recursos Humanos: Compensación y Beneficios, Captación y Desarrollo y Administración de Personal; en una Empresa transnacional del sector farmacéutico ubicada en el área Metropolitana?**

Para responder a estas preguntas referidas a una empresa transnacional del sector farmacéutico ubicada en el área Metropolitana de Caracas, se debe determinar:

¿ Cual es la Gerencia líder en materia de eficiencia relativa dentro de la dirección de Recursos Humanos: Compensación y Beneficios, Captación y Desarrollo y Administración de Personal?,

¿Cuales son las Gerencias seguidoras dentro de la Dirección de Recursos Humanos? Y

¿Cuál es el potencial de crecimiento de las Gerencias seguidoras dentro de la Dirección de Recursos Humanos?

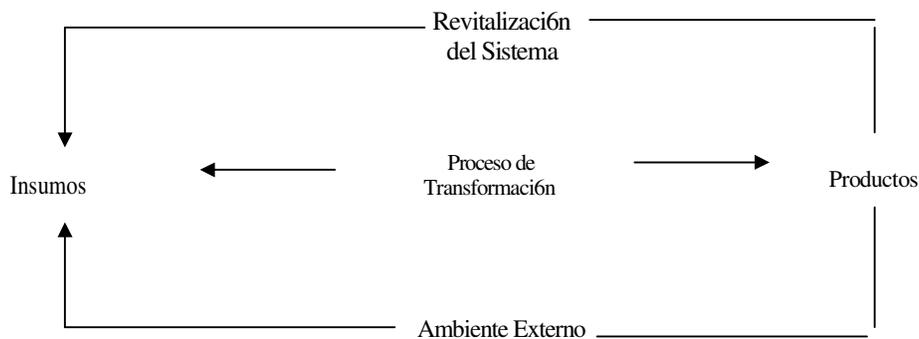
### III. MARCO TEORICO

#### A. *La Organización como Sistema*

Por organización se entiende a "un grupo de personas que trabajan en común para generar un superávit" (Koontz y Wehrich, 2000, p.7) esta debe ser estudiada como sistema, entendiéndola como un "conjunto de partes coordinadas para lograr un conjunto de metas". (C. West Churchman, 1974, p.47)

La organización como sistema, es componente además de otro superior: el sector industrial, por tanto del sistema económico y de la sociedad. De este modo las empresas reciben insumos, los transforman y los exportan al entorno. Tal y como se observa en el siguiente esquema. (Figura I) (Koontz et al, 1998, p. 30)

#### I. *Esquema de la Organización como sistema*



### ***Insumos y demandantes***

Los insumos del medio ambiente externo pueden incluir a personas, capital y habilidades administrativas, así como conocimientos y habilidades técnicas. Adicionalmente, varios grupos de personas demandan ciertas cosas de las empresas. Por su parte, los consumidores demandan productos seguros y confiables a precios razonables. Los proveedores desean seguridades de que se compraran sus productos. Los accionistas no solo desean altos rendimientos, sino la seguridad de su dinero. El Estado depende de los impuestos que cobra a las empresas. La comunidad espera que se trate de buenos ciudadanos que no contaminen la localidad y que contribuyan con su desarrollo. (Koontz et al, 1.998, p.31)

### ***Proceso Administrativo de Transformación***

Se debe transformar eficaz y eficientemente, los insumos en productos. (Koontz et al, 1998, p. 33). Asimismo, se espera que ocurra en el interior de cada departamento.

### ***Variables Externas***

Para el manejo eficaz y eficiente de la organización es necesario tomar en cuenta las condiciones externas. Hallando los mecanismos necesarios para adaptarse a las exigencias del entorno.

### ***Productos***

El sistema organizacional requiere que sean tornados los insumos con el fin de transformarlos en productos. Aun y cuando estos productos varían de acuerdo a la organización de la que se trate, son básicamente: bienes, servicios, utilidades, satisfacción e integración de las metas de los diversos reclamantes de la empresa.

### ***Revitalización del Sistema***

Algunos productos se convierten nuevamente en insumos, la satisfacción y el conocimiento de los empleados resultan importantes insumos humanos. De igual manera, las utilidades de los ingresos sobre los costos, se reinvierten en bienes en efectivo o de capital. (Koontz, 1998, p. 34)

## ***B. Estructura de la Organización***

La estructura de la organización viene determinada por una serie de criterios o parámetros lógicos que obedecen a una división de acuerdo a razones claramente establecidas. La estructura de la organización debe:

1. Ser reflejo de los objetivos y planes estructurados para su caso, dado que las actividades se derivan de ellos.
2. Expresar la autoridad con que cuenta la dirección de la empresa. Además de responder a las condiciones en que se encuentra, y debe adaptarse al entorno y facilitar las relaciones internas para permitir la fluidez del trabajo. Es en este sentido que la estructura funcional nunca debe ser estática.
3. Al estar conformada por personas, se debe considerar ese hecho al momento determinar la agrupación de actividades y las relaciones de autoridad de una estructura organizacional. Tomando en cuenta las limitaciones y costumbres de los individuos, sin llegar a diseñar la estructura en torno a ellos. (Koontz y Weihrich, 1998, p. 261)

### ***C. Eficiencia***

La maximización del proceso debe ser considerada entendiéndola desde tres perspectivas:

- 1. Eficiencia Económica,**
- 2. Eficiencia y racionalidad organizacional, y**
- 3. Eficiencia Relativa.**

#### ***1. Eficiencia Económica***

Se refiere a la elección de la técnica o método de producción que resulta mas barato para un conjunto de precios de los factores elegidos. (Mochon, 1998, p. 136) Se asume que existe un conjunto de factores de costos diferentes que se combinan para la elaboración de un producto.

Al combinar los factores de producción, se busca obtener la combinación que permita elaborar la mayor cantidad posible de productos, al menor costo. En otras palabras, según Mochon, la función de producción es la relación técnica que nos dice, para un estado dado de conocimiento tecnológico, que cantidad máxima de producto se puede obtener con cada combinación de factores productivos por periodo de tiempo (1998, p. 137) Es decir, un método de producción es técnicamente eficiente si se obtiene es la máxima producción posible con las cantidades de factores especificada. (Mochon, 1998,p.136)

Así pues, cuando el precio de un factor se encarece con respecto al otro utilizado, la empresa procurara disminuir al factor que se ha encarecido por el que en términos relativos se ha abaratado.(Mochon, 1998, p. 137)

El método de producción económicamente eficiente minimiza el coste de oportunidad de los factores utilizados para obtener un nivel de producción dado. (Mochon, 1998, p. 137)

El costo de producción dependerá de dos elementos que están íntimamente ligados: El volumen de producción y la forma en que se combinan los factores de producción. (Toro, 1.993, p. 256)

Sin embargo el equilibrio debe ser deseado por toda organización, debe existir patrones para alcanzar de la mejor forma posible los objetivos esperados, las normas no deben convertirse en una camisa de fuerza que impida a la organización sobrevivir y adaptarse al entorno.

Surge además la necesidad de considerar la eficiencia y la eficacia de manera simultánea. La eficacia es una medida normativa del logro de los resultados; la eficiencia es una medida normativa de la utilización de los recursos en ese proceso. (Chiavenato, 2000, p. 34)

### *Eficiencia Relativa*

#### a. Las medidas de Farrell: Antecedente de la Eficiencia relativa

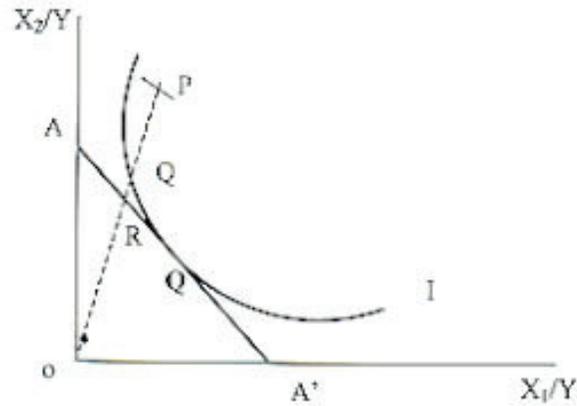
Al hablar de eficiencia, se plantea comparar la unidad estudiada con un óptimo. Lo mejor que se puede hacer es compararla con lo que hacen otras unidades parecidas. Esa fue la idea de Farrell (1957) cuyo trabajo puede considerarse como el origen de los estudios en materia de eficiencia relativa. (Álvarez, 2001, p. 24)

"El gran aporte de Farrell fue determinar empíricamente un estándar de referencia, la frontera, con la cual comparar las unidades para determinar si son eficientes o no. Las medidas de eficiencia calculadas de esa manera definen lo que se conoce como eficiencia relativa, es decir, miden la eficiencia de una unidad comparando su actuación con la de las mejores unidades observadas, que son las que definen la frontera eficiente. (Álvarez, 2001, p.24)

Álvarez señala dos aspectos fundamentales en el modelo de Farrell. La proposición de un método para calcular los índices de eficiencia y la separación que hace de los componentes técnico y asignativo. (2001)

Farrell parte del supuesto de que existen rendimientos constantes a escala, por lo que la tecnología puede representarse por una isocuanta unitaria, que representa combinaciones eficientes de insumos que permiten producir una unidad de producto. En la figura II se reproduce el conocido gráfico de Farrell.

### 1. Gráfico de Farrell



En el cual:

I: Curva Isocostes

$o$ : Origen

$AA'$ : Pendiente de la Curva Isocostes I

$X_1/Y$ : Insumo 1

$X_2/Y$ : Insumo 2

Q: Punto de eficiencia técnica y asignativa

Q: Empresa 1

P: Empresa 2

R: Radio entre el origen  $o$  y la tangente  $AA'$  de la Isocostes I

OP: Output o producto obtenido por la empresa P

OQ: Output o producto obtenido por la empresa Q

OQ/OP: Eficiencia técnica de P

OR/OQ: Eficiencia asignativa de P

OR/OP: Eficiencia económica de la unidad P (Asignativa y técnica) La empresa Q combina los inputs en la misma proporción que la empresa P, aunque obtiene OP/OQ veces más output que P para cada combinación de inputs, por lo que el radio OQ/OP puede considerarse una medida de la eficiencia técnica de P. Por tanto,  $1 - OQ/OP$ , es la ineficiencia técnica de P, mide la máxima reducción de equiproporcional en todos los inputs que permite producir el mismo output. De lo expuesto se deduce que solo aquellas empresas en la isocuanta, es decir, las que operan sobre la función de producción, son eficientes desde el punto de vista técnico.

Sin embargo, dados unos precios de los factores, solo existe una combinación de insumos que minimiza el coste de una producción determinada. Si los precios de los factores definen isocostes con la pendiente de AA, solamente las empresas situadas en el punto Q serán eficientes desde ambos puntos de vista, el técnico y el asignativo. Como la isocoste AA el coste mínimo de alcanzar la producción unitaria, cualquier combinación que no este sobre esta isocoste representara un coste superior, por lo que parece razonable medir la eficiencia asignativa de la unidad por el radio OR/OQ. La ineficiencia asignativa,  $1-OR/OQ$ , puede interpretarse como la reducción en el coste que se conseguiría usando la proporción correcta de factores.

La unidad será eficiente cuando lo sea desde la doble perspectiva técnica y asignativa. En ese sentido, se puede definir la eficiencia económica de la unidad como el cociente OR/OP,. Se observa pues que la eficiencia total es el producto de la eficiencia técnica y asignativa. (Álvarez, 2.001, p. 25 y 26)

### **b. La Eficiencia Relativa como Proceso:**

La eficiencia Relativa se refiere a la evaluación del comportamiento relativo de diferentes unidades organizacionales en las cuales la presencia de múltiples insumos (inputs) y productos (outputs) dificulta la comparación de su desempeño. (Comisión de regulación de energía y gas Colombia, Formulas tarifarias de Electricidad, p. 1) A través de ese análisis se pretende determinar el exceso de costos que separa una unidad de análisis de otra. (Bernat, J., sin fecha, p. 1)

Surge el problema de decidir cuál o cuáles son los criterios a utilizar para comparar la eficiencia de una unidad con respecto a otra, puesto que existen muchas medidas de desempeño o variables importantes a ser tenidas en cuenta. Es posible establecer una medida de eficiencia para cada unidad, expresada de la siguiente manera: (Comisión de regulación de energía y gas Colombia, Formulas tarifarias de Electricidad, p. 1)

$$E = \frac{\sum O_i \times P_i}{\sum I_i \times P_i}$$

E: Eficiencia

O<sub>i</sub>: Producto

P<sub>i</sub>: Peso

I<sub>i</sub>: Insumo

Los pesos no son establecidos aleatoriamente, ni de acuerdo con el criterio de los encargados de cada unidad de análisis. Para fijar el peso de cada Insumo o Producto, tal como lo explica la Comisión de Regulación de Energía y Gas de Colombia en su informe sobre las formulas tarifarias de electricidad, se recurre a la técnica del Análisis Envolvente de Datos.

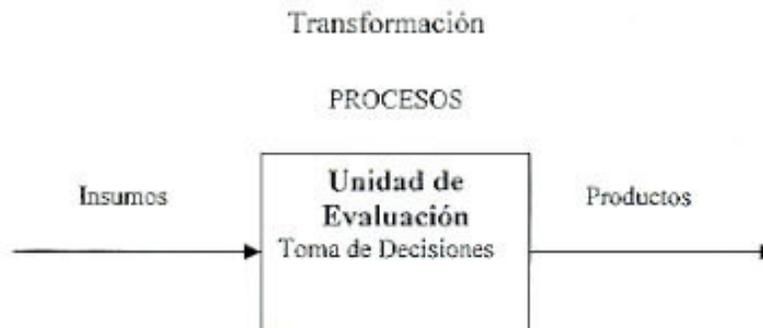
La eficiencia relativa se ha de entender bajo la perspectiva de procesos:

1. Se tiene una cantidad de insumos

2. Los insumos pasan por un proceso en el que se transforman, esa transformación conlleva una toma de decisiones
3. Se obtiene una serie de productos

Gráficamente :

## II. Esquema de Proceso



Cuando en esta investigación se plantea utilizar la **modelación estadística no paramétrica** aplicada a la **eficiencia relativa**, se refiere a:

1. Establecer unidades a optimizar (unidades de estudio). Se supone que sus procesos son independientes entre sí. Esos procesos son comparables pues presentan los mismos insumos y los mismos productos. Lo que varía entre ellos es la forma de obtener el producto.
2. Obtener resultado del proceso, lo que se logra a través de una calificación, la cual permite saber a cuantas unidades se encuentra cada gerencia estudiada con relación a las otras. Además conociendo esto, se puede establecer un orden entre ellas.
3. Determinar el nivel de eficiencia global a maximizar de la Dirección de Recursos Humanos en cuanto a la transformación de insumos en productos. Al saber cuanto deben crecer las gerencias seguidoras que forman parte de la Dirección, es posible saber cuanto debe crecer la Dirección como un todo.

4. La eficiencia de cada gerencia viene determinada por las variables de entrada y las variables de salida. Cada uno de los componentes que constituyen las entradas tienen un peso de importancia, asimismo sucede con las salidas.

La idea central es la de maximizar los procesos. El comportamiento optimizador es el cimiento de la teoría económica. Así, las unidades que maximizan su beneficio se consideran eficientes. (Álvarez, 2001, p. 19) Sin embargo, son muy escasas las referencias a la noción de eficiencia productiva y su medición. (Álvarez, 2001, p. 20)

Para lograr la maximización es necesario en primer lugar un diagnóstico, posible con la aplicación del modelo. La propuesta de medición de la eficiencia relativa lleva consigo una serie de beneficios:

1. **Identificación de la unidad líder**, la que servirá de ejemplo a las unidades seguidoras sobre la forma de maximizar los resultados
2. **Ranking o posicionamiento de las unidades estudiadas**, define el posicionamiento tanto cardinal como ordinal
3. **Proporciona información para la posterior definición de estrategias**, permite proponer ajustes en alguno de los elementos de la matriz insumo-producto
4. **Posibilita establecer estándares y monitorear cambios en el tiempo**
5. **Plantea la obtención de la frontera máxima de eficiencia** coordina todos los radios vectores alternativos para convertir una unidad no-líder en líder.
6. **Permite determinar el potencial de crecimiento** de las unidades seguidoras.

### **c. Fronteras de Eficiencia**

La noción de frontera permite reconciliar el análisis empírico de la producción con la teoría económica, ya que las funciones de producción, coste y beneficio son funciones frontera. Las desviaciones de la empresa con respecto a su frontera pueden utilizarse como indicadores de ineficiencia. (Álvarez, 2001, p. 28)

### A. Fronteras Determinísticas

Su principal característica es que atribuyen toda desviación de la frontera a la ineficiencia técnica, de allí su nombre. Se mide a través de la siguiente función:

$$Y = f(x) - u$$

En la cual:

Y: Frontera de Eficiencia

f(x): Función de producción

u: perturbación aleatoria mayor o igual que cero que mide la distancia de cada empresa a la frontera de producción.

Las fronteras de producción determinísticas ignoran la naturaleza estocástica de la producción, es decir, ignoran que la producción pudiera no alcanzar su máximo por razones aleatorias. (Álvarez, 2001, p. 28)

### B. Fronteras Estocásticas

La producción, admitiendo su naturaleza estocástica, se modela con la siguiente ecuación:

$$Y = f(x) + \varepsilon, \quad \varepsilon = v - u$$

En la cual:

Y: Frontera de Eficiencia

f(x): Función de producción

$\varepsilon$ : perturbación aleatoria  $v$  es un término de error simétrico que se supone idéntica e independientemente distribuido con media 0. El término de  $u$  se supone que es no

### A. Fronteras Determinísticas

Su principal característica es que atribuyen toda desviación de la frontera a la ineficiencia técnica, de allí su nombre. Se mide a través de la siguiente función:

$$Y = f(x) - u$$

En la cual:

Y: Frontera de Eficiencia

f(x): Función de producción

u: perturbación aleatoria mayor o igual que cero que mide la distancia de cada empresa a la frontera de producción.

Las fronteras de producción determinísticas ignoran la naturaleza estocástica de la producción, es decir, ignoran que la producción pudiera no alcanzar su máximo por razones aleatorias. (Álvarez, 2001, p. 28)

### B. Fronteras Estocásticas

La producción, admitiendo su naturaleza estocástica, se modela con la siguiente ecuación:

$$Y = f(x) + \varepsilon, \quad \varepsilon = v - u$$

En la cual:

Y: Frontera de Eficiencia

f(x): Función de producción

$\varepsilon$ : perturbación aleatoria  $v$  es un término de error simétrico que se supone idéntica e independientemente distribuido con media 0. El término de  $u$  se supone que es no

negativo y que se distribuye independientemente de  $v$ , siguiendo una distribución de una cola.

$v$ : representa sucesos que no son controlables por la unidad a estudiar.  $u$ : recoge la

distancia de cada unidad a la frontera estocástica. (Álvarez, 2001, p. 29)

### d. Calculo de la Frontera

El calculo de los índices de eficiencia necesita que se estime previamente la frontera de referencia. Existen dos grandes aproximaciones al calculo empírico de las fronteras de eficiencia: Aproximación **Paramétrica** y Aproximación No **Paramétrica**. A continuación se revisan ambas aproximaciones. (Álvarez, 2001, p. 30)

### **A. Aproximación Paramétrica**

En este enfoque se especifica una forma funcional concreta para la frontera, estimando sus parámetros mediante programación matemática o técnicas econométricas.

Esta modelación no es estadística sino mas bien matemática, y no se considera dentro del campo de aplicación de esta investigación.

### **B. Aproximación No Paramétrica**

En este caso la frontera no se construye de acuerdo a parámetros sino sobre unos supuestos sobre las propiedades de la tecnología que permiten definir el conjunto de procesos productivos factibles, cuya frontera envuelve a los datos observados.

El Análisis Envolverte de Datos (D.E.A por sus siglas en Ingles) usa algoritmos de programación lineal para calcular la frontera.

El método DEA tiene diferencias significativas con el de Farrell, este ultimo hace sus cálculos de manera algebraica mientras que en el DEA se utiliza la programación matemática. Sin embargo el resultado de ambas fronteras es equivalente.

Sin embargo el uso del DEA supone ventajas, en primer lugar no hay que suponer una forma funcional concreta para la frontera con lo cual se salva la posibilidad de afectar los índices de eficiencia y por otra la aproximación no paramétrica permite el tratamiento sencillo de tecnologías multiproductos.

Entre los inconvenientes cabe resaltar que es mas sensible a los errores de medida que la aproximación paramétrica. Además, este análisis no permite realizar inferencias estadísticas sobre los índices calculados. (Álvarez, 2001, p. 32)

### ***D. Competitividad***

Una vez que los resultados sobre la eficiencia son arrojados, se debe pasar a una nueva etapa para lograr adaptarse al entorno y aumentar la competitividad: perfeccionar cada gerencia. Pues, no basta con hacer las cosas bien: es necesario mejorar, especialmente cuando el desarrollo de esa capacidad de mejoramiento se adopta como el soporte principal de la ventaja competitiva. (Pacheco et al, 2.002, p. 62)

El termino competitividad no tiene una acepción clara en el mundo de la microeconomía. (Álvarez, 2.001, p. 21) Parece referirse a la capacidad para competir, según Porter (1.980) el concepto de competitividad hace referencia a la posición relativa que la empresa ocupa de cara a afrontar la competencia en el mercado. (Álvarez, 2.001, p. 22)

Toda empresa forma parte de una industria (o sector) conformada por sus semejantes, en el ámbito Nacional e Internacional. Una parte importante de las oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa viene del seno de su propia industria, de la cual forman parte sus competidores. (Francés, 2001, p.72) Por tanto, la competitividad exige alcanzar algún tipo de ventaja competitiva, que permita a la empresa obtener resultados superiores a la media del sector. (Álvarez, 2.001, p. 22)

En los últimos años se ha hablado de la competitividad internacional aplicada a sectores económicos. La competitividad se define como la capacidad de un sector para colocar exitosamente sus productos en el mercado internacional en condiciones de libre competencia. (Francés, 2001, p. 70)

Porter (1990) estudio los factores determinantes del éxito competitivo de los sectores económicos nacionales exitosos en el mercado internacional. La conclusión del estudio fue que la competitividad depende de la capacidad de las empresas para innovar y mejorar los productos de manera sostenida. (Francés, 2001, p 71)

La innovación, el mejoramiento y cualquier actino que se emprenda para buscar la excelencia organizacional se encuentran comprendidas en el concepto de perfeccionamiento: este es, el cambio que se introduce en una situación

organizacional con la finalidad de aproximarla a unos criterios de excelencia previamente definidos. (Pacheco et al, 2.002, p. 62)

Sin embargo no se debe confundir mejoramiento e innovación. Mejoramiento se refiere a realizar una serie de pequeños cambios, sostenidos a lo largo del tiempo los cuales buscan transformar fundamentalmente una organización. Se trata de profundizar un paradigma, no se busca crear cosas nuevas, sino hacer mejor lo que se viene haciendo. (Pacheco et al, 2.001, p. 63) Este estudio busca ese tipo de perfeccionamiento.

La innovación por su parte describe lo relacionado con fuertes modificaciones o cambios notables, que se realizan en un corto periodo de tiempo, demandando una inversión fuerte de capital. Hay un cambio de técnicas y teorías, buscando aplicar un nuevo modelo. (Pacheco et al, 2001, p. 63)

## **IV. MARCO DE REFERENCIA**

La compañía a estudiar se encarga de la investigación, es líder mundial en la elaboración de medicamentos y de productos para el cuidado de la salud, que esta comprometida con la mejora de la calidad de vida humana, permitiendo a las personas hacer mas, sentirse mejor y vivir más tiempo.

### **Introducción**

La organización cuenta con una poderosa combinación de habilidades y recursos que le dotan de la plataforma necesaria para crecer con fuerza en el cambiante entorno de la salud. Su misión es mejorar la calidad de vida humana, permitiendo a las personas hacer mas, sentirse mejor y vivir más tiempo.

Con su casa matriz en Reino Unido, y un centre operacional en Estados Unidos, la nueva compañía es uno de los lideres de la industria, con un 7% del mercado farmacéutico mundial

La empresa también es líder en cuatro áreas terapéuticas principales que son: Anti-infecciosos, Sistema Nervioso Central, Respiratorio y Gastrointestinal y Metabolico. Adicionalmente es líder en la importante área de vacunas y cuenta con un prometedor desarrollo en el área oncológica.

Cuenta con un portafolio en el área de Consumo, compuesto por productos sin prescripción, productos para el cuidado bucal y bebidas nutricionales, los cuales están todos entre los lideres del mercado.

### ***A. La Organización en Venezuela***

La empresa tiene presencia en Venezuela como en todos los países de América Latina. En ella trabajan mas de 200 personas repartidas en áreas de finanzas, recursos humanos, ventas, mercadeo, etc.

Con una red comercial de mas de 130 personas repartidas por toda la geografía venezolana, tiene la posibilidad de visitar a todos los médicos y profesionales de la salud del país.

La presencia de la compañía data de 63 anos en el país. Una de las organizaciones que forma parte de la fusión, introdujo sus productos en el mercado venezolano a través de una droguería 1940. La otra empresa fusionada, se registro en Venezuela en el ano 1961 y ha desarrollado su actividad interrumpidamente desde entonces. Desde el ano 2.001, ambas empresas fusionadas en una, continúan su labor en el país.

### ***B. Dirección de Recursos Humanos***

La Dirección de Recursos Humanos brinda a los trabajadores una mejor calidad de vida laboral, a través de los siguientes servicios y beneficios:

Services:

1. Captación y Desarrollo Organizacional
2. Compensación y Beneficios
3. Servicios Generales

#### ***Gerencia de Captación y Desarrollo a.***

##### **Captación:**

El área de captación busca constantemente que cada una de sus etapas: reclutamiento, entrevistas a profundidad, aplicacion de pruebas y verificacion de referencias, se realicen de manera confiable y de acuerdo con el perfil exigido por la organization.

Esta área guía, asesora y recomienda a todos los jefes con personal a cargo en el momento de seleccionar sus mejores talentos, para lo cual se cuenta con un proceso de selección rápido y efectivo con el fin de facilitar la continuidad operacional y asegurar su ajuste al perfil exigido por la compañía.

##### **b. Adiestramiento:**

Brinda la formación necesaria a los trabajadores, garantizando los éxitos desarrollo de sus funciones y por ende su crecimiento profesional y personal.

## ***A. Insumos y Productos: Las dos Grandes Variables estudiadas***

Las variables tomadas fueron: Insumos y Productos. El principal reto de esta investigación fue establecer los mismos insumos y productos para cada gerencia. Esto a razón de que aun y cuando se tratan de Gerencias que se encargan de la misma actividad: Recursos Humanos, cada una de ellas toca un aspecto o ambito diferente de esa responsabilidad. Entendiendo que la misión de cada unidad es diferente, obtener un listado de suministros idénticos para cada una de ellas, y de resultados que pudieran ser unificados a través de una métrica, se convirtió en una labor ardua dada la inexistencia de estudios similares. Sin embargo el esfuerzo resultó en el planteamiento de la siguiente propuesta:

### ***Insumos***

**Los insumos**, exactamente iguales para cada Gerencia, se encuentran categorizados en: Mano de obra disponible, Activos Fijos, Espacio Físico y Nomina. Los indicadores para cada categoría resultaron ser: Numero de Empleados, valor de los metros cuadrados ocupados por cada Gerencia, valor monetario de los equipos y muebles, y cantidad de dinero cancelada por concepto de sueldos y salaries, respectivamente. La comparación en cuanto a esta variable se pudo realizar de forma directa.

### ***Productos***

En lo referente a los **productos** se considero que el aporte de cada Gerencia a la organización, es decir lo producido por cada una de ellas, viene dado en Rentabilidad y ahorro ambas categorías de la variable. Los diversos indicadores, coincidieron en una métrica que permitió la comparación de las categorías. Es decir, para cada unidad de análisis se plantea el uso de distintos indicadores que permitieron medir el comportamiento de las subcategorías, que afectan a las categorías que conforman la variable Producto.

Las categorías planteadas son:

1. Ahorro
2. Retorno Sobre la Inversión (R.O.I)

Para los fines de esta investigación se tomará Retorno Sobre la Inversión como sinónimo de Rentabilidad. Pues esta última es vista desde la perspectiva del Retorno Sobre la Inversión. En el cálculo del R.O.I. se utiliza la Utilidad Bruta, es decir la utilidad antes de impuestos:

$$\text{R.O.I.} = \frac{\text{U.B.}}{\text{K}}$$

Donde:

R.O.I.: Retorno sobre la Inversión (R.O.I.)

U.B.: Utilidad Bruta

K: Capital

$$\text{K} = \text{A} - \text{P}$$

Donde:

A: Activo

P: Pasivo

$$\text{U.B.} = \text{I} - \text{E}$$

Donde:

I: Ingresos

E: Egresos

Las subcategorías para cada categoría han sido determinadas de acuerdo a silogismos considerados ciertos, bajo condiciones normales. Las subcategorías de rentabilidad se refieren principalmente a los ahorros que a su vez inciden sobre la utilidad pues supone una disminución del egreso. Una vez realizada la investigación se conoció cual es el impacto de cada gerencia en esas categorías, y por tanto en el Producto como un todo.

### c. Subcategorías y sus indicadores por unidad de estudio

#### 1. Compensación y beneficios:

##### a. Planes de beneficios que generan ahorros y disminuyen los pasivos laborales:

Existe cierto tipo de beneficios, en los cuales la empresa adquiere bienes para ser utilizados por el empleado. Un caso existente lo conforma el plan de carros "Company Car", considerado un indicador en este estudio. La Compañía compra autos, para el uso de sus Directores. Los Directores utilizan el vehículo durante tres años, durante ese periodo el automóvil forma parte del activo de la empresa. Al final del tercer año el carro es vendido al director según el valor en los libros contables. El vehículo es depreciado en cuarenta y ocho meses.

Con ese plan la Corporación aumenta sus activos. El aumento ocurre también en sus egresos, pues desembolsa de contado el dinero para la compra de los automóviles.

La rentabilidad disminuye en el corto plazo pues incrementan los activos, se mantienen los pasivos, aumentando el capital. Por otra parte aumentan los egresos, se mantienen los ingresos, disminuye la Utilidad. Es decir, la rentabilidad disminuye al verse afectada tanto en términos de Capital como en términos de Utilidad. Todo esto se puede interpretar simbólicamente de la siguiente manera:

Algoritmo 1: $\uparrow a, =p, \uparrow K, \downarrow ROI; \uparrow e, =i, \downarrow UB, \downarrow ROI$
--

Donde:

$\uparrow$ : Incremento	$;$ : Separación proposición lógica.
$=$ : Manteniéndose	$\downarrow$ : Disminución
a : Activo	K: Capital
$;$ : Matemáticamente la coma se interpreta como "y".	ROI: Retorno sobre la inversión
p: pasivo	e: Egreso

i: ingreso

UB: Utilidad Bruta

Sin embargo, a largo plazo la empresa vende el vehículo a sus Directores recuperando parte de la inversión y se ha ahorrado realizar nuevas erogaciones para compensar al empleado.

El comportamiento esperado de la rentabilidad fue el siguiente, a una disminución de los activos, manteniéndose estables los pasivos, correspondió una disminución del capital, con el consecuente incremento de la Rentabilidad. Por otra parte aumenta el ingreso, disminuye el egreso al no hacer erogaciones por concepto de prestaciones sociales, lo que conlleva a un incremento de la Utilidad y por tanto un aumento de la Rentabilidad. Simbólicamente pudiera representarse de la siguiente forma:

Algoritmo 2: $\downarrow a, = p, \downarrow C, \uparrow ROI; \uparrow i, \downarrow e, \uparrow UB, \uparrow ROI$
---

Donde:

a : Activo

p: pasivo

$\uparrow$ : Incremento

∴ Separación proposición lógica.

=: Manteniéndose

$\downarrow$ : Disminución

K: Capital

i: ingreso

ROI: Retorno sobre la inversión

UB: Utilidad Bruta

e: Egreso

∴ Matemáticamente la coma se interpreta como "y".

A un año de la existencia del plan fue posible medir el comportamiento de la subcategoría a través de este indicador para ese período de tiempo. Por lo que se limitó el análisis al ahorro, si existiera, alcanzado en un año de aplicación y su impacto sobre el retorno sobre la inversión.

## 2. Captación y desarrollo:

### a. Ahorro por capacitación de personal no bilingüe:

En un mundo tan competitivo se requiere de personal cada vez más capacitado. Un ejemplo común en estos días es el requisito del idioma inglés. Muchas organizaciones han implantado programas de inglés para sus empleados. Se supone que la persona promedio demora (de acuerdo al programa de aprendizaje establecido) dos años en dominar el idioma inglés.

Se partió del supuesto de que contratar personal a desarrollar en el idioma inglés para ocupar cargos que no requieren de inmediato esa habilidad representa un ahorro de dinero en pasivos laborales.

Ese ahorro impacta aumentando la utilidad, en consecuencia incrementa la rentabilidad (ROI).

Algoritmo 3:  $\downarrow c, =i, \uparrow UB, \downarrow$  R.O.I

Donde:

c: Egreso

=: Manteniéndose

$\downarrow$ : Disminución

$\downarrow$ : Matemáticamente la coma se

i: Ingreso

interpreta como "y"

$\uparrow$ : Incremento

UB: Utilidad Bruta

R.O.I: Retorno Sobre la Inversión

### b. Ahorro por captación de personal

Parte de la misión de la Gerencia de Captación y Desarrollo es la de proveer a la organización del personal necesario para su funcionamiento. La Gerencia debe proveer eficiente y oportunamente el personal requerido. Se puede considerar por tanto un producto de la Gerencia. Ese producto debe tener un valor para la organización. El producto de la persona, una vez se desempeñe en el cargo no puede ser una medida justa.

Reclutar personal rápida y oportunamente supone entre otras cosas, un ahorro. Existen casas especializadas en la captación de personal. Ellas cobran una tasa por cada

persona que se requiere captar. Esa tasa puede convertirse en una referencia para calcular ese ahorro.

El ahorro supondría una disminución de los egresos, por tanto aumentaría la utilidad y en consecuencia incrementa la tasa del Retorno Sobre la Inversión.

Algoritmo 4: ↓ e, =i, ↑U.B., ↑R.O.I.

Donde:

e: Egreso =: Manteniéndose  
↓: Disminución ∴ Matemáticamente la coma se interpreta como "y"  
i: Ingreso UB: Utilidad Bruta  
↑: Incremento  
R.O.I: Retorno Sobre la Inversión

### c. Ahorro por contratos beneficiosos en el área de Capacitación

Los cursos de capacitación suelen ser dictados por casas especializadas en cada área temática, de acuerdo a la capacidad que se quiera desarrollar. Existen múltiples opciones en el mercado, sin embargo es deber de la Gerencia de Captación y Desarrollo estudiar las diferentes opciones y elegir aquella que maximice el beneficio reduciendo el costo.

A la diferencia en costos entre los presupuestos a precio de mercado y el monto final cancelado por la organización, se le considero un ahorro producto de la gestión de la Gerencia. Ese ahorro se traduce en una disminución de los egresos, tiene por tanto un impacto en la Utilidad Bruta aumentándola y en consecuencia impacta el Retorno Sobre la Inversión de forma positiva.

Algoritmo 5: ↓e, =i, ↑U.B., ↑R.O.I.

Donde:  
e: Egreso  
↓: Disminución  
i: Ingreso  
↑: Incremento  
=: Manteniéndose

∴ Matemáticamente la coma se interpreta como "y"

UB: Utilidad Bruta

R.O.I: Retorno Sobre la Inversión

### 3. Administración de Personal:

#### a. Reducción de Costos Operativos

La Gerencia de Administración de Personal tiene a su cargo la realización de las Nóminas mensuales, entrega de adelantos sobre Prestaciones Sociales, pago de Vacaciones y Utilidades. Ese proceso fue recientemente automatizado, lo que condujo a una reducción de la mano de obra requerida. Esa reducción trajo consigo una disminución de los costos operativos para esa Gerencia.

El ahorro generado por la disminución de la mano de obra requerida, es considerado un producto de la Gerencia de Administración de Personal. Repercute en una disminución del Egreso, con el aumento de la Utilidad Bruta y en consecuencia un incremento del Retorno Sobre la Inversión.

Algoritmo 6:  $= i, \downarrow e, \uparrow U.B., \uparrow R.O.I.$

Donde:

e: Egreso

$\downarrow$ : Disminución

i: Ingreso

$\uparrow$ : Incremento

R.O.I: Retorno Sobre la Inversión

=: Manteniéndose

,: Matemáticamente la coma se interpreta como "y"

UB: Utilidad Bruta

**b. Contratos:**

La Gerencia de Administración de Personal tiene a su cargo la negociación de contratos. Los acuerdos beneficiosos para la Organización debe cumplir con dos características el mejor servicio al mas bajo costo. Se tomó como producto de esta Gerencia el ahorro logrado tras una negociación beneficiosa. Para ese estudio se considera la negociación con la contratista encargada del Servicio del Comedor y con la Compañía de Seguros.

Al existir un ahorro, estaría disminuyendo el egreso y por tanto aumentando la utilidad. Simbólicamente estaría representado de la siguiente manera:

Algoritmo 7:    ↓ e, =i, ↑UB, ↑ ROI
-------------------------------------

Donde:

e: Egreso

↓: Disminución

i: Ingreso

↑: Incremento

=: Manteniéndose

,: Matemáticamente la coma se interpreta como “y”

UB: Utilidad Bruta

R.O.I: Retorno Sobre la Inversión

**B. Operacionalización de Variables:**

	Unidades de Medición	Categorías	Indicadores
Insumo	Compensación y Beneficios	Mano de Obra disponible: Cantidad de empleados que prestan sus servicios a la Gerencia (incluye pasantes y aprendices)	# Empleados que forman parte de la Gerencia
		Activos Fijos: Bienes muebles y equipos utilizados por la gerencia	Cantidad de bienes muebles y equipos utilizados por la gerencia multiplicado por su valor monetario
		Espacio físico: Cantidad de espacio utilizado para el funcionamiento de la Gerencia	Metros cuadrados ocupados por la Gerencia
		Nómina: erogaciones causadas por concepto de sueldos y salarios de los empleados de la gerencia	Cantidad de dinero cancelada por concepto de sueldos y salarios de empleados de la empresa
	Administración de Personal	Mano de Obra disponible: Cantidad de empleados que prestan sus servicios a la Gerencia (incluye pasantes y aprendices)	# Empleados que forman parte de la Gerencia
		Activos Fijos: Bienes muebles y equipos utilizados por la gerencia	Cantidad de bienes muebles y equipos utilizados por la gerencia multiplicado por su valor monetario
		Espacio físico: Cantidad de espacio utilizado para el funcionamiento de la Gerencia	Metros cuadrados ocupados por la Gerencia
		Nómina: erogaciones causadas por concepto de sueldos y salarios de los empleados de la gerencia	Cantidad de dinero cancelada por concepto de sueldos y salarios de empleados de la empresa
	Captación y Desarrollo	Mano de Obra disponible: Cantidad de empleados que prestan sus servicios a la Gerencia (incluye pasantes y aprendices)	# Empleados que forman parte de la Gerencia
		Activos Fijos: Bienes muebles y equipos utilizados por la gerencia	Cantidad de bienes muebles y equipos utilizados por la gerencia multiplicado por su valor monetario
		Espacio físico: Cantidad de espacio utilizado para el funcionamiento de la Gerencia	Metros cuadrados ocupados por la Gerencia
		Nómina: erogaciones causadas por concepto de sueldos y salarios de los empleados de la gerencia	Cantidad de dinero cancelada por concepto de sueldos y salarios de empleados de la empresa

	Unidades de Medición	Categorías	Sub –Categorías	Indicadores
Producto	Compensación y Beneficios	Rentabilidad: Resultado neto expresado como porcentaje de capital. Es una estimación del resultado de la compañía en términos de tasa.	Planes de Beneficios que disminuyen los pasivos laborales de la organización en el corto plazo.	Ahorro obtenido como Resultado Plan Company Car
		Utilidad neta: Diferencial entre los ingresos y los egresos de la organización después de impuestos.	Planes de Compensación que impactan sobre los egresos	Ahorro obtenido como Resultado Plan Company Car
	Administración de Personal	Rentabilidad: Resultado neto expresado como porcentaje de capital. Es una estimación del resultado de la compañía en términos de tasa.	Impacto sobre los pasivos laborales	Reducción en gastos administrativos
		Utilidad neta: Diferencial entre los ingresos y los egresos de la organización después de impuestos.	Impacto sobre los egresos	Ahorro reportado por negociación beneficiosa para la organización en el área de seguros y comedor.
	Captación y Desarrollo	Rentabilidad: Resultado neto expresado como porcentaje de capital. Es una estimación del resultado de la compañía en términos de tasa.	Impacto sobre los pasivos	Ahorro promedio de contratar personal a desarrollar en el idioma inglés.
		Utilidad neta: Diferencial entre los ingresos y los egresos de la organización después de impuestos.	Impacto sobre los egresos	Ahorro promedio alcanzado por obtener negociaciones exitosas en el área de capacitación.
		Utilidad neta: Diferencial entre los ingresos y los egresos de la organización después de impuestos	Impacto sobre los egresos	Ahorro promedio alcanzado por captaciones exitosas de personal sin recurrir a los servicios de una contratista.

### ***C. Diseño de la Investigación***

Una vez establecidos los múltiples insumos y productos, se realizó un análisis multidimensional que permitió relacionarlos a fin de conocer como han sido manejados y si su manejo ha sido el óptimo.

La **estadística no paramétrica** permitió evaluar los problemas de desempeño de las Gerencias que componen la Dirección de Recursos Humanos en una empresa trasnacional del sector farmacéutico. Ayudó a medir la eficiencia relativa de operaciones similares de insumos/ procesos/ productos.

La dificultad para evaluar el desempeño de las Gerencias de Compensación y Beneficios, Servicios Generales y Captación y Desarrollo; radicó en la complejidad de tratar con un sistema de múltiples insumos y productos. Esta investigación planteó evaluar la actuación de cada Gerencia a través de una evaluación basada en la estadística no paramétrica. El centro de este planteamiento reside en una perspectiva multidimensional de sistemas.

El uso de la estadística no paramétrica se planteó porque no fue posible utilizar la paramétrica, pues la población es de sólo tres unidades de análisis. Al ser una población sin parámetros o de distribución libre, se hace necesario el uso de los recursos establecidos en esta disciplina. Se prefirió su uso por dos razones (Pontificio Universidad Javeriana):

Se pudo invalidar el intervalo clásico de confianza (es decir, un nivel de confianza no tan alto como el 95%).

Pero incluso en aquellos casos en los que el intervalo de confianza es razonablemente válido, una estadística no paramétrica puede suministrar un intervalo de confianza más angosto y más preciso.

Siendo uno de los problemas más difíciles para el investigador la elección de la prueba estadística más adecuada (Meneses, Beatriz. S/F) se escogió utilizar la estadística no paramétrica de acuerdo a los siguientes criterios:

1. La escala de medición de las variables es proporcional o de razón
2. La muestra es de menos de 30 unidades.

La investigación se llevó a cabo en tres **etapas**:

1. **Obtención de datos a través de entrevistas:** definición y selección de las unidades de análisis, determinación de los factores que integran la matriz insumo producto y aplicación de la modelación para determinar la eficiencia relativa de las gerencias.
2. **Obtención de datos a través de cuestionarios:** con ello se pretendió captar la percepción de los empleados acerca del aporte de Recursos Humanos en la rentabilidad y utilidad de la organización.
3. **Análisis y comparación de resultados:** Comparación entre la percepción y los datos objetivos, identificación de las gerencias líderes y seguidoras, establecimiento de potenciales de crecimiento.

### ***D. Población de Estudio***

#### **Obtención de datos a través de entrevistas:**

La población de estudio para esta primera parte de la investigación la conformaron las gerencias que constituyen la Dirección de Recursos Humanos: Compensación y Beneficios, Administración de Personal y Captación y Desarrollo; de una empresa trasnacional farmacéutica ubicada en la zona Metropolitana.

#### **Obtención de datos a través de cuestionarios**

La población de esta parte de la investigación estuvo compuesta por todos los empleados de la empresa excluyendo a Directores y Fuerza de ventas, debido a que la organización atraviesa una reestructuración y estos sectores se encuentran muy afectados. La población está conformada por 86 personas.

## ***E. Muestra***

### **Obtención de datos a través de entrevistas**

En la primera etapa de la investigación la muestra fue igual a la población pues la población constaba de las tres gerencias a estudiar. Es en esa etapa en la que se planteó el uso de la estadística no paramétrica, de acuerdo a lo comentado en apartados anteriores.

### **Obtención de datos a través de cuestionarios**

En cuanto a la segunda parte de la investigación se eligió realizar un muestreo probabilístico, pues se pretendió hacer estimaciones de variables en la población. (Hernández et al, 1999, p. 209) Todos los elementos de la población tuvieron la misma probabilidad de ser elegidos en la muestra. El muestreo permitió seleccionar las unidades de la población a las que se les requirió información, e interpretar los resultados con el fin de estimar los parámetros de la población. (Méndez, 2001, p. 182)

### ***Tamaño de la Muestra***

A la hora de hacer una muestra probabilística se debe preguntar: dado que una población es de  $N$ , ¿Cuál es el número menor de unidades muestrales que se necesitan para conformar una muestra?. (Hernández et al, 1999, p. 210) La muestra se calculó tomando como parámetros los siguientes:

Nivel de Confianza: 90%

Población: 86 personas

Error: 8%

$p$ : 0,50

$q$ : 0,50

El **Nivel de Confianza** nos habla del grado en el que los resultados son confiables.

Se entiende por **error** la distancia que existe entre el valor real del parámetro de la población y el valor estimado a partir de la muestra. (Méndez, 2001m, p. 183)

**p** y **q** son valores que determinan la **varianza de la muestra** es decir, en cuanto oscilan las respuestas de los individuos frente a un determinado asunto.

En este caso por tratarse una población mayor de 30 se presume normalidad.

La Fórmula utilizada fue la siguiente:

$$n = \frac{Z^2_{\alpha/2} N p q}{(N-1) e^2 + Z^2_{\alpha/2} (p q)}$$

La muestra resultante fue de 55 personas. Se realizó un muestreo aleatorio simple, pues se considera que la población es homogénea en cuanto a edad y nivel educativo. Se trata de una población mayoritariamente joven (entre 22 y 35 años) y con nivel educativo universitario.

El marco de muestreo utilizado fue el listado alfabético de empleados de la organización. Se realizó una selección sistemática de elementos muestrales, lo cual implica seleccionar dentro de una población  $N$  un número  $n$  de elementos a partir de un intervalo  $K$ . (Hernández at al, 1999, p. 219) Se seleccionaron 55 unidades a partir de un intervalo de 4. Este procedimiento de selección es poco complicado y tiene varias ventajas: cualquier tipo de estratos en una población se verán reflejados en la muestra. Asimismo, la selección sistemática logra una muestra proporcionada. (Hernández at al, 1999, p. 220)

### ***F. Instrumento de Recolección***

Toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir dos requisitos esenciales: confidencialidad y validez.

La confidencialidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados.

La validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir.

Para ello se consultó la opinión de tres especialistas. Se sometieron los instrumentos de recolección a la consideración de una metodóloga Thamara Hannot, de una industrióloga especialista en Compensación y Beneficios Amanda Rosales y un especialista en el área de investigación y tutor académico Evaristo Diz. Tras acatar algunas observaciones en los diferentes instrumentos, se procedió a aplicar las entrevistas y el cuestionario.

#### **Obtención de datos a través de entrevistas:**

La información se obtuvo a través de la realización de entrevistas semi-estructuradas a los gerentes de Compensación y Beneficios, Captación y Desarrollo, Administración de Personal y Contraloría.

#### **Obtención de datos a través de cuestionarios:**

La recolección de información mediante la encuesta se hace a través de formularios. La encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, actitudes y opiniones de los individuos sujetos a la investigación. (Méndez, 2001, p. 155)

La aplicación de cuestionarios supone que el investigador lo diseñe; es el instrumento para realizar la encuesta. Constituido por una serie de preguntas que sobre un determinado aspecto se formulan a las personas que se consideran relacionadas a la investigación. (Méndez, 2001, p. 156)

El cuestionario midió de una forma más bien sencilla, la opinión de los empleados de la empresa en torno a si las Gerencias de Recursos Humanos tenían o no, un impacto en la rentabilidad y utilidad de la empresa. Se pidió además que los encuestados intentarán medir cual era ese impacto.

Se aplicó un cuestionario autoadministrado. El cuestionario se entregó vía correo electrónico a las personas ubicadas en la sede del área metropolitana.

## VI. RESULTADOS

### ***A. Recolección de la Data***

#### **Obtención de datos a través de entrevistas:**

A continuación se transcribirán los resultados de las entrevistas realizadas durante el mes de septiembre de este año, a fin de obtener información para realizar la matriz insumo-producto.

#### ***Compensación y Beneficios***

Buenos días, (tardes):

Este entrevista tiene por objeto recabar información acerca de los insumos y productos de las distintas Gerencias que conforman la Dirección de Recursos Humanos, en especial del área de Compensación y Beneficios. Esta información forma parte del trabajo de grado de estudiantes de Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello. Sus respuestas serán confidenciales y utilizadas sólo con fines académicos. El nombre de la Organización no se mencionará en la investigación.

Manejo para esta investigación una serie de insumos por cada Gerencia de Recursos Humanos. Esos insumos son: metros cuadrados que ocupa cada Gerencia, remuneración anual total de sus empleados (esta información puede ser suministrada como un total, para el objetivo no es requerido el detalle), Número de Empleados y valor de los equipos. ¿Puede por favor suministrarme estos datos?

<b>Número de Empleados</b>	3
<b>Remuneración Total</b>	Bs. 91.402.000
<b>Valor de los Equipos</b>	Bs. 21.237.630
<b>Valor Metros Cuadrados</b>	Bs. 9.962.900

En primer:

1. ¿Podría explicarme en que consiste su plan de compensación variable para la fuerza de ventas?

*Se le fija al representante de ventas una meta de acuerdo a la zona y producto. Para obtener parte de su remuneración variable debe alcanzar al menos el 90% de la cuota para ganar el 50% de la parte variable.*

2. Ese plan de compensación variable ¿Ha cambiado recientemente?

*Si, a partir de este año se cambio el plan. El plan anterior no contemplaba una proporción por esfuerzo individual, sino que se otorgaba por zona.*

3. ¿La fuerza de ventas en promedio alcanzó la totalidad de su compensación variable para Septiembre del año pasado?

*Si, en promedio alcanzó el 104% de su remuneración variable.*

4. ¿La fuerza de ventas en promedio alcanzó la totalidad de su compensación variable para Septiembre de este año?

*Si, en promedio alcanzó el 110% de su remuneración variable. Salvo en el área de vacunas.*

5. ¿Qué monto habría alcanzado aproximadamente la venta si todos los Representantes de Ventas hubieran alcanzado el 100% de su parte variable en el primer semestre de este año?

*El presupuesto esperado de ventas, aproximadamente Bs. 3.229.875.000.*

6. En otro orden de ideas, ¿Podría explicarme en qué consiste el Company Car?

*El Plan Company Car aplica a los directores de la organización. En el se le asigna un vehículo a cada director de hasta Bs. 64.000.000. Durante los tres primeros años el vehículo pertenece a la organización, transcurrido ese tiempo se le ofrece al Director la posibilidad de adquirirlo al precio registrado en los libros contables.*

7. Para fines de calcular el ahorro que conlleva el Plan Company Car, ¿Cuál es el factor de remuneración de los directores?

17.41.

Uno de los productos de la Gerencia de Captación y Desarrollo es el ahorro que conlleva la contratación de personal bilingüe comparado con el costo de capacitar a ese mismo personal en el segundo idioma. Por tanto requiero información sobre:

8. ¿Cuál es el factor de remuneración promedio para los empleados de la Organización (Excluyendo a la fuerza de ventas)?

*17.41.*

9. ¿Cuál es la diferencia porcentual en la compensación de un empleado bilingüe en comparación con uno no bilingüe?

*20% por encima.*

10. ¿Posee alguna información adicional que considere pueda ser útil para los fines de esta investigación y que desee compartir conmigo?

*No*

Muchas gracias por su tiempo.

#### ***Administración de Personal***

Buenos días, (tardes):

Este entrevista tiene por objeto recabar información acerca de los insumos y productos de las distintas Gerencias que conforman la Dirección de Recursos Humanos, en especial del área de Administración de Personal. Esta información forma parte del trabajo de grado de estudiantes de Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello. Sus respuestas serán confidenciales y utilizadas sólo con fines académicos. El nombre de la Organización no se mencionará en la investigación.

1. Manejo para esta investigación una serie de insumos por cada Gerencia de Recursos Humanos. Esos insumos son: metros cuadrados que ocupa cada Gerencia, remuneración total de sus empleados (esta información puede ser suministrada como un total, para el objetivo no es requerido el detalle), Número de Empleados y valor de los equipos. ¿Puede por favor suministrarme estos datos?

<b>Número de Empleados</b>	4
<b>Remuneración Total</b>	Bs. 95.000.000
<b>Valor de los Equipos</b>	Bs. 28.386.980
<b>Valor Metros Cuadrados</b>	Bs. 12.046.600

Parte del análisis incluye los posibles productos de la Gerencia que Ud. Representa. Los productos que se han considerado son aquellos que se presupuso tienen algún impacto en la rentabilidad y utilidad antes de impuestos de la organización. Los productos que se consideraron se encuentran relacionados con el manejo de los pasivos laborales y Contratistas.

En primer lugar quisiera saber en cuanto a los pasivos laborales:

2. ¿Cómo es manejado en la organización el pago de Vacaciones?

Usualmente se intenta que las personas tomen las vacaciones al momento de su vencimiento, sin embargo no se ha logrado. Caso aparte lo constituye la fuerza de ventas, ellos toman vacaciones colectivas en el mes de Diciembre. Se otorgan 26 días de Bono Vacacional y 32 de disfrute.

Anualmente representa aproximadamente Bs. 373.333.333,33. En Diciembre se le cancela aproximadamente a la fuerza de ventas Bs. 270.000.000. Excluyendo en ambos casos la remuneración para los directores.

3. ¿Cómo es manejado en la organización el pago de Prestaciones Sociales?

*A finales del año pasado se decidió pasar los fondos a un fideicomiso. Se hizo una gran erogación, pero el proceso sirvió para transparentar nuestra gestión frente a los empleados y además le evitó a la organización el pago de intereses.*

*El monto de la erogación fue de alrededor de Bs. 887.000.000, a la fecha hemos ahorrado en pago de intereses por un monto cercano a los Bs. 334.882.547,11.*

4. ¿Cómo es manejado en la organización el pago de Utilidades?

*La organización da cuatro meses de utilidades. Se cancelan dos meses en Julio y los dos meses restantes en Diciembre. Aproximadamente se trata de Bs. 700.000.000 en cada oportunidad.*

5. ¿Cuál es la razón de que se maneje de esa forma? ¿Existe alguna política organizacional al respecto?

*Es una política corporativa dictada al nivel de América Latina. A mi parecer en términos monetarios no es beneficioso para la organización, aunque para los empleados en una economía inflacionaria como la nuestra es altamente positivo.*

6. En otro orden de ideas, el área del servicio de Limpieza y el de mensajería, ¿Cómo se maneja? ¿Por qué?

*A través de una contratista. Debido a lineamientos corporativos dictados para América Latina. Lo que se persigue es que nos concentremos en el área crítica de nuestro negocio, de nuestra actividad comercial.*

7. ¿Cuál es la ventaja de la Contratista?

*Existen varias ventajas:*

- a. Disminuye el head count de la organización.*
- b. Se ahorra en tramites administrativos*
- c. Se logra contar con mayor experticia en las áreas bajo control de las contratistas.*
- d. Permite concentrarse en el negocio.*
- e. Disminuye el costo del personal en materia de adiestramiento.*

8. ¿Existe alguna desventaja?

*Sí, el costo es mayor.*

9. ¿Cuál era el costo de tener empleados a los Mensajeros en la organización?

*Era de aproximadamente Bs. 60.000.000.*

10. ¿Cuál es el costo de pagarle a una contratista?

*De aproximadamente Bs. 54.000.000.*

11. ¿Cuál era el costo de tener empleado al personal de mantenimiento en la organización?

*De aproximadamente Bs. 48.000.000.*

12. ¿Cuál es el costo de pagarle a una contratista?

*De aproximadamente Bs. 96.000.000.*

13. ¿Considera Ud. que hay alguna otra información que debiera recibir para esta investigación? ¿Quisiera hacer alguna sugerencia para la mejor consecución de los objetivos de la investigación?

*Sí, considero que otro producto que se pudiera considerar es el ahorro obtenido por la negociación de contratos en el caso de la empresa de seguros este año he logrado a través de la depuración y revisión de la pólizas no activas un ahorro de aproximadamente Bs. 27.000.000. En materia de comedor este año se cerró la negociación un 7% menos de lo esperado el ahorro estuvo en cerca de Bs. 2.400.000, que sin ser una cifra significativa tendrá repercusiones futuras en los*

próximos contratos. Asimismo con el comedor se logró una reducción de aproximadamente el 50% del gasto en refrigerios, los cuales estaban ubicados en aproximadamente Bs. 10.000.000 mensuales.

Gracias por su tiempo y atención.

### ***Captación y Desarrollo***

Buenos días, (tardes):

Este entrevista tiene por objeto recabar información acerca de los insumos y productos de las distintas Gerencias que conforman la Dirección de Recursos Humanos, en especial del área de Captación y Desarrollo. Esta información forma parte del trabajo de grado de estudiantes de Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello. Sus respuestas serán confidenciales y utilizadas sólo con fines académicos. El nombre de la Organización no se mencionará en la investigación.

1. Manejo para esta investigación una serie de insumos por cada Gerencia de Recursos Humanos. Esos insumos son: metros cuadrados que ocupa cada Gerencia, remuneración total de sus empleados (esta información puede ser suministrada como un total, para el objetivo no es requerido el detalle), Número de Empleados y valor de los equipos. ¿Puede por favor suministrarme estos datos?

<b>Número de Empleados</b>	2
<b>Remuneración Total</b>	Bs. 76.364.310
<b>Valor de los Equipos</b>	Bs. 14.466.447
<b>Valor-Metros Cuadrados</b>	Bs. 7.912.700

Parte del análisis incluye los posibles productos de la Gerencia que Ud. Representa. Los productos que se han considerado son aquellos que se presupuso tienen algún impacto en la rentabilidad y utilidad antes de impuestos de la organización. En primer lugar quisiera saber:

2. ¿Existe este año mayor nivel de exigencia del personal reclutado para la fuerza de ventas con relación al nivel del año 2.002?

*No, el nivel de exigencia depende del cargo. De lo que solicite el supervisor entre otras cosas. El nivel de exigencia es profesional universitario.*

3. ¿Qué tiempo demoran promedio los Representantes de Ventas reclutados este año en alcanzar el promedio de ventas del resto de los Representantes de Ventas?

*Aproximadamente demoraron 6 meses. Este año hubo muchas situaciones atípicas, primero se reabrió una línea de productos, luego hubo movilización de representantes de una zona a otra. Todo esto ha influido en la adaptación de los representantes nuevos.*

4. ¿Qué tiempo demoraban promedio los Representantes de Ventas reclutados el año en alcanzar el promedio del resto de los Representantes de Ventas?

*Igualmente seis meses.*

Uno de los productos de la Gerencia de Captación y Desarrollo es el ahorro que conlleva la contratación de personal bilingüe comparado con el costo de capacitar a ese mismo personal en el segundo idioma. Por tanto requiero información sobre:

5. ¿Cuál es la diferencia porcentual en la compensación de un empleado bilingüe en comparación con uno no bilingüe?

*No la hay. El idioma inglés es una exigencia que varía de acuerdo a la exigencia del cargo, resulta un elemento prescindible en la mayor parte de los casos. Incluso se puede hacer excepciones en los más altos niveles.*

6. ¿Cuál es el nivel promedio de inglés del personal no bilingüe que asiste a cursos de capacitación en el segundo idioma?

*El curso de inglés consta de 6 niveles. La mayor parte de las personas asisten al nivel 3-4.*

7. ¿Cuál es el criterio para incluir a un empleado en los cursos de inglés?

*Hay dos criterios, la persona debe cumplir con alguno de ellos:*

- *El cargo actual requiere de alguna habilidad técnica escrita u oral del idioma inglés.*
- *En su plan de carrera existe un cargo futuro que requiera el dominio del idioma.*

8. ¿Cuál es el costo promedio por nivel por empleado en el curso de Inglés?

*Depende del número de personas y del nivel al que asistan. Aproximadamente Bs. 1.200.000 por nivel.*

9. ¿Cuánto demora una persona promedio en aprender el idioma inglés? ¿A qué nivel requiere llegar la persona en el curso de inglés para que se considere una persona bilingüe?

*Se considera que tiene un nivel técnico aceptable a partir del 4º nivel.*

10. ¿Alguna de las personas que ingresaron este año y no son bilingües están en cursos de inglés? ¿Cuándo comenzaron su curso?

*5 personas nuevas ingresaron a los cursos en Mayo de este año.*

12. ¿Qué otros cursos de capacitación se han realizado este año?

*Gerencia Efectiva del Tiempo y Finanzas para ejecutivos financieros y no financieros*

13. ¿Dónde se realizaron estos cursos? ¿Cuál fue el costo de ellos?

*Ambos cursos se realizaron en nuestras sedes. En el de finanzas el costo total de los dos cursos para 27 participantes, incluido el refrigerio fue de 5.300.000 Bs. En el de Gerencia del Tiempo el costo total para 3 cursos y un total de 60 personas, el costo fue de 8.100.000.*

14. ¿Cuánto habría costado cada curso de haber sido realizado en otras instalaciones y/o casas de estudio?

*Los costos para Finanzas eran de 1.596.000 Bs por participante. El curso de Gerencia del Tiempo tenía un costo de 800.000 Bs. Por participante.*

15. ¿Utiliza ud el servicio de contratistas para la captación de personal (Head Hunter)?

*En algunas ocasiones.*

16. ¿Cuánto cobra una contratista de Captación (Head hunter)?

*Cerca del 16% del sueldo mensual de la persona.*

17. ¿Cuántos ingresos de personal ha tenido este año?

*10 personas. 9 de ellas fueron captadas por esta gerencia y en el caso de una persona s utilizó el servicio de un Head Hunter.*

18. ¿Cuál es el salario mensual de las personas que ingresaron a través de la Gerencia de Captación y Desarrollo?

*6 de ellas reciben un sueldo de 2.5 millones de Bolívars 2 de ellas 1.2 millones y la persona restante 2.2 millones.*

19. ¿Considera Ud. que hay alguna otra información que debiera recibir para esta investigación? ¿Quisiera hacer alguna sugerencia para la mejor consecución de los objetivos de la investigación?

No.

Gracias por su tiempo y atención.

**Contraloría**

Buenos días, (tardes):

Esta entrevista tiene por objeto recabar información acerca de los indicadores de Rentabilidad y Utilidad antes de impuesto de la Organización para el año en curso. Esta información forma parte del trabajo de grado de estudiantes de Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello. Sus respuestas serán confidenciales y utilizadas sólo con fines académicos. El nombre de la Organización no se mencionará en la investigación.

Manejo para esta investigación algunos datos financieros ¿podría ud. suministrarme los siguientes indicadores?

Indicador	Período	
	Sep. 02	Sep. 03
Capital	8.339.832	13.599.048
Utilidad Bruta	11.702.452	28.671.169
Activos	45.017.790	45.277.400
Pasivos	36.677.958	31.678.352
Egresos	15.236.933	16.464.347
Ingresos	31.751.380	47.362.861
Presupuesto Organizacional	10.195.100	19.058.800
Presupuesto RRHH	713.657	1.334.116
ROJ	1.40320	2.08321774

Expresado en miles de Bolívars.

Uno de los productos de la Gerencia de Administración de Personal asumidos en esta investigación, se refiere al manejo de los pasivos laborales.

1. ¿Cómo maneja la organización el tema de los pasivos laborales y por qué?

Vacaciones:

*Se intenta cancelarlas apenas se vencen con el objetivo de no acumular pasivos laborales.*

Prestaciones Sociales:

*Esos fondos se encuentran depositados en fideicomisos, por lo que su manejo no reporta ni beneficios ni pérdidas para la organización.*

Utilidades:

*La política de la empresa es otorgar 4 meses al año. Se pagan 2 meses en Julio y los otros dos en Diciembre de cada año. Contablemente se registra una provisión mensual, esto a fin de sincerar los gastos y repartirlos equitativamente a lo largo del año.*

2. El Plan Company Car se considera uno de los productos de la Gerencia de Compensación y Beneficios. ¿Cuál es el manejo contable de los vehículos que forman parte del plan?

*Es un beneficio para Directores, consiste en la asignación de un vehículo. No hay un valor máximo fijado para el vehículo, en promedio el valor es de aproximadamente Bs. 64.000.000. Ese vehículo forma parte del activo de la organización. Contablemente se deprecia en 48 meses, al finalizar el mes 36 se ofrece en venta al Director de acuerdo al valor en libros. El costo del vehículo se aprovecha fiscalmente para impuestos.*

En otro orden de ideas, ¿Cuál es la Distribución presupuestaria que se realiza dentro de la Dirección de Recursos Humanos?

*El presupuesto asignado a la Dirección es igual al 7%, ese presupuesto es repartido entre las tres Gerencias de la siguiente manera: 45% del presupuesto se le asigna a la Gerencia de Compensación y Beneficios, 35% a la de Administración de Personal y el 20% restante a la Gerencia de Captación y Desarrollo.*

¿Considera Ud. que hay alguna otra información que debiera recibir para esta investigación?  
¿Quisiera hacer alguna sugerencia para la mejor consecución de los objetivos de la investigación?

No.

Gracias por su tiempo y atención.

Adicionalmente a lo recabado en las entrevistas se solicitó información relacionada a la remuneración de la fuerza de ventas, ventas del año 2.002 y 2.003 al mes de septiembre, monto aproximado de la nómina mensual, listado alfabético de los empleados de la organización y sus fechas de ingreso. Todo a fin de estimar los montos de los productos de las diferentes gerencias.

## Obtención de datos a través de cuestionarios

El instrumento de recolección se anexa a continuación:

### CUESTIONARIO

Pregunta 1. ¿Cual es su edad?

- 1. 21-30
- 2. 31-40
- 3. 41-51
- 4. 51 o +

Pregunta 2. ¿Cuál es su sexo?

- 1. Femenino
- 2. Masculino

Pregunta 3. ¿Cuál es su nivel de estudios?

- 1. Bachiller
- 2. TSU
- 3. Licenciado
- 4. Post Grado

Pregunta 4. ¿En qué departamento trabaja ud.?

- 1. Ventas
- 2. RRHH
- 3. IT
- 4. Mercadeo
- 5. Medica
- 6. Compras
- 7. Gerencia General
- 8. Finanzas

Pregunta 5. Los activos de la organización son todos aquellos bienes intercambiables por dinero propiedad de la empresa. Considera ud. que la Gestión de la Gerencia de Compensación y Beneficios:

- 1. Genera Activos
- 2. No tiene impacto sobre los activos
- 3. Disminuye los activos

Pregunta 6. En caso de considerar que la Gestión de la Gerencia genera o disminuye de activos, ¿En cuanto considera que impacta los activos?

- 1. 0-10%
- 2. 10%-20%
- 3. 20% o +

Pregunta 7. Considera ud. que la Gerencia de Compensación y Beneficios a través de sus planes de compensación:

- 1. Genera ahorros a la organización
- 2. No impacta en los egresos
- 3. Produce Gastos a la Organización

Pregunta 8. En el caso de considerar que genera ahorros o produce gastos a la organización, ¿En cuanto estima el impacto?

- 1. 0-10%
- 2. 10%-20%
- 3. 20% o +

Pregunta 9. Los pasivos laborales se refieren a las responsabilidades que tiene la empresa con sus trabajadores. Considera ud. que la gestión de la Gerencia de Administración de Personal:

- 1. Genera Pasivos laborales
- 2. No impacta en los pasivos laborales
- 3. Disminuye los pasivos laborales

Pregunta 10. En el caso de considerar que la gestión de la Gerencia de Administración de Personal aumenta o reduce los pasivos laborales de la organización, por favor responda, ¿En cuanto considera su impacto?

- 1. 0-10%

- 2. 10%-20%
- 3. 20% o +

Pregunta 11. Considera ud. que la Gerencia de Administración de Personal a través de su gestión:

- 1. Genera ahorros para la organización
- 2. No impacta en los egresos de la organización
- 3. Produce gastos a la organización

Pregunta 12. En el caso de considerar que la gestión de la Gerencia de Administración de personal genera ahorros o provoca gastos, ¿en cuanto estima el impacto?

- 1. 0-10%
- 2. 10%-20%
- 3. 20% o +

Pregunta 13. Considera ud. que la Gerencia de Captación y Desarrollo a través de su gestión:

- 1. Genera ahorros para la organización
- 2. No impacta en los egresos de la organización
- 3. Produce gastos a la organización

Pregunta 14. En el caso de considerar que la Gerencia de Captación y Desarrollo a través de su gestión genera ahorro o provoca pérdida, ¿En cuanto estima el impacto?

- 1. 0-10%
- 2. 10%-20%
- 3. 20% o +

Tras aplicar el cuestionario y tabular las respuestas se obtuvo la siguiente matriz de datos:

Caso	Edad	Sexo	Nivel	Depart.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1	1	4	1	2	1	1	4	1	4	1	3	1	4
2	1	1	1	6	2	1	3	2	2	1	2	1	3	3
3	1	2	2	3	1	4	1	2	2	1	2	1	1	3
4	2	2	3	4	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1
5	2	2	4	8	1	1	1	4	3	1	1	1	2	1
6	3	2	4	2	2	1	1	3	1	2	3	1	1	4
7	2	1	3	1	1	3	1	3	1	3	1	3	2	1
8	2	2	3	4	1	3	1	4	1	4	2	1	3	2
9	2	1	4	6	1	2	1	2	3	4	1	3	1	3
10	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
11	2	2	3	8	2	1	1	3	2	1	1	2	2	1
12	2	2	2	1	2	1	2	1	3	4	1	3	1	3
13	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	4
14	1	2	1	3	3	2	1	2	3	2	2	1	1	4
15	3	2	3	8	1	2	1	4	1	4	1	4	1	4
16	2	2	4	4	2	1	2	1	2	1	1	4	2	1
17	1	2	4	1	1	4	1	4	1	3	1	3	1	4
18	2	1	1	2	2	1	2	1	1	4	2	1	2	1
19	3	1	4	4	2	1	3	2	1	3	2	1	2	1
20	2	1	3	7	1	3	1	2	1	2	1	2	2	1
21	1	1	3	2	2	1	1	3	1	2	2	1	2	1
22	2	1	4	8	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
23	2	1	3	1	2	1	1	4	1	4	1	4	1	4
24	1	1	4	5	2	1	1	4	1	4	1	4	1	4
25	3	2	3	8	1	3	1	3	3	2	1	2	1	2
26	1	2	4	4	1	2	3	3	1	4	1	2	1	2
27	3	1	1	4	2	1	1	2	2	1	2	1	3	2
28	4	1	4	4	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3
29	3	1	3	7	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2
30	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
31	1	1	4	1	1	2	1	4	2	2	1	2	1	3
32	3	1	4	8	2	1	2	1	2	1	1	2	3	3

---

33	2	1	3	3	1	4	1	4	2	1	1	3	1	3
34	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
35	2	2	4	1	2	1	1	3	2	1	1	3	3	3
36	2	2	3	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
37	2	1	1	8	1	3	1	3	1	2	1	3	2	1
38	1	1	4	5	1	3	1	2	2	1	3	2	2	1
39	2	2	3	1	3	3	1	2	2	1	2	1	1	3
40	3	1	4	2	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4
41	4	1	1	5	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
42	1	1	2	1	1	4	1	4	1	4	2	1	1	2
43	1	1	2	1	2	1	1	2	2	1	3	3	3	4
44	2	2	2	1	2	1	3	3	2	1	3	2	2	1
45	1	1	3	2	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4
46	3	1	3	5	1	2	1	2	1	2	2	1	2	3
47	2	1	2	6	1	3	2	1	1	4	2	1	1	2
48	3	2	4	7	1	3	1	4	1	3	1	4	1	3
49	3	1	1	8	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
50	2	2	2	3	1	3	1	4	1	4	3	4	3	4
51	1	2	2	8	3	4	1	2	3	4	2	1	3	3
52	2	2	2	8	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1
53	3	1	2	6	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
54	4	1	3	8	2	1	1	3	2	1	1	2	2	1
55	3	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1

El ahorro total por reducción de gastos administrativos es de Bs. 14.289.773,23, monto que incide en una disminución del pasivo laboral para la organización.

El ahorro total generado por la Gerencia de Administración de Personal es de Bs. 127.884.341,23.

La matriz insumo- producto utilizada se muestra a continuación:

**Matriz insumo producto**

24.083.583,00 Equipo	Gerencia de Compensación y Beneficios	Ahorro	193.092.000,00
9.962.900,00 Metros <sup>2</sup>			
3,00 # Empleados		ROI	0,02
91.402.000,00 Nómina Anual			

38.508.582,00 Equipo	Administración de Personal	Ahorro	127.884.341,23
12.046.600,00 Metros <sup>2</sup>			
4,00 # Empleados		ROI	0,01
95.000.000,00 Nómina Anual			

16.131.612,00 Equipo	Captación y Desarrollo	Ahorro	86.207.000,00
8.030.800,00 Metros <sup>2</sup>			
2,00 # Empleados		ROI	0,01
76.364.310,00 Nómina Anual			

### **Obtención de datos a través de Cuestionarios:**

La tabulación implica el ordenamiento de la información que al ser procesada y cuantificada por ítems y agrupada por variables, permite la presentación en tablas. En estas el investigador hace y registra los cálculos, construye gráficos y produce información que le permite hacer el análisis de la misma. (Méndez, 2.001, p. 206)

Previo a la tabulación tal y como lo comenta Méndez, es necesario codificar los cuestionarios. En este caso fue pre-codificado en el cuestionario asignándoles números en las categorías de respuesta. Tal y como se puede observar en el apartado anterior de la recolección de la data. La tabulación en esta fase es presentada como una tabulación simple y una cruzada. Ambas presentadas con sus respectivas gráficas explicativas.

### **I. TABULACIÓN SIMPLE**

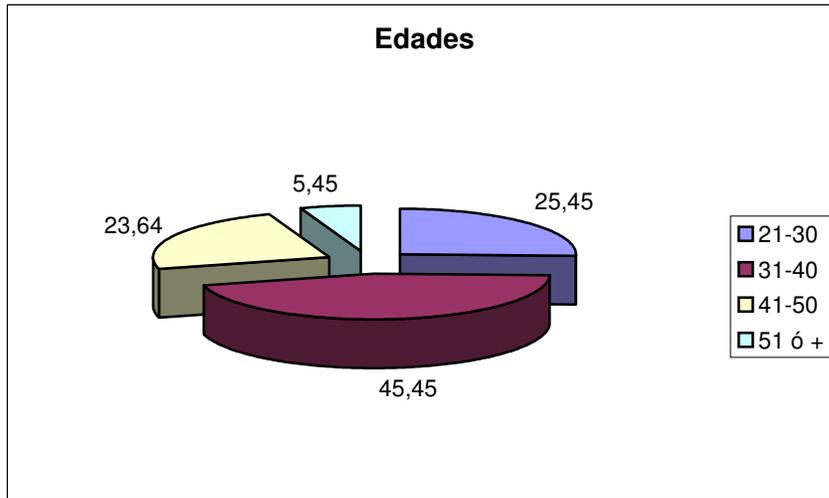
Se realizó una tabulación sencilla en la que se contabilizó la frecuencia de las respuestas. Se realizó una tabla por cada pregunta con su respectivo gráfico. A continuación se presenta una serie de variables que permitirán una mejor explicación de la población estudiada.

1: ¿Cual es su edad?

**Tabla de Frecuencia Edad**

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	21-30	14	25.45
2	31-40	25	45.45
3	41-50	13	23.64
4	51 ó +	3	5.45
Total frecuencias		55	100

### Distribución por Edades

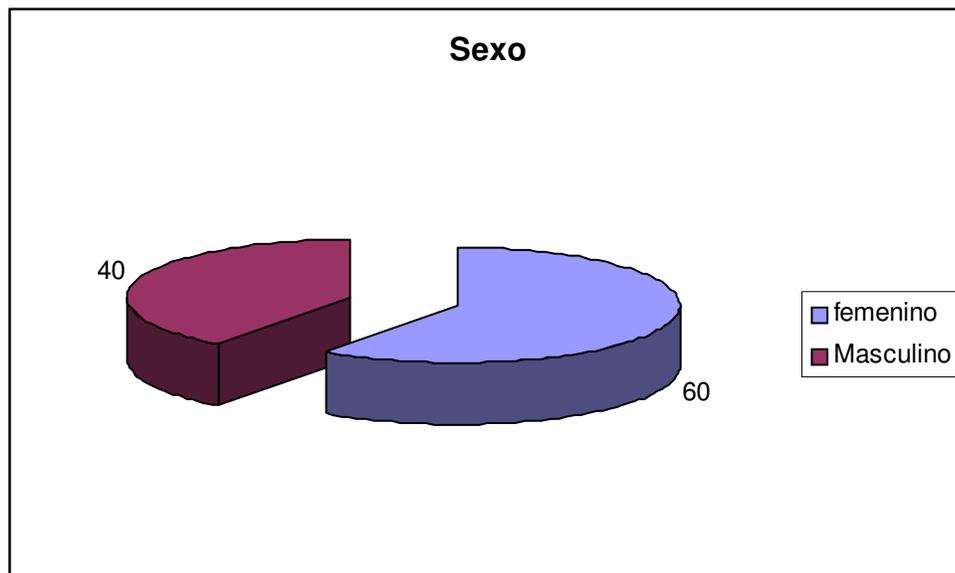


Pregunta 2: ¿Cuál es su sexo?

**Tabla de Frecuencia Sexo**

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	femenino	33	60
2	Masculino	25	40
Total frecuencias		55	100

### Distribución por Sexo

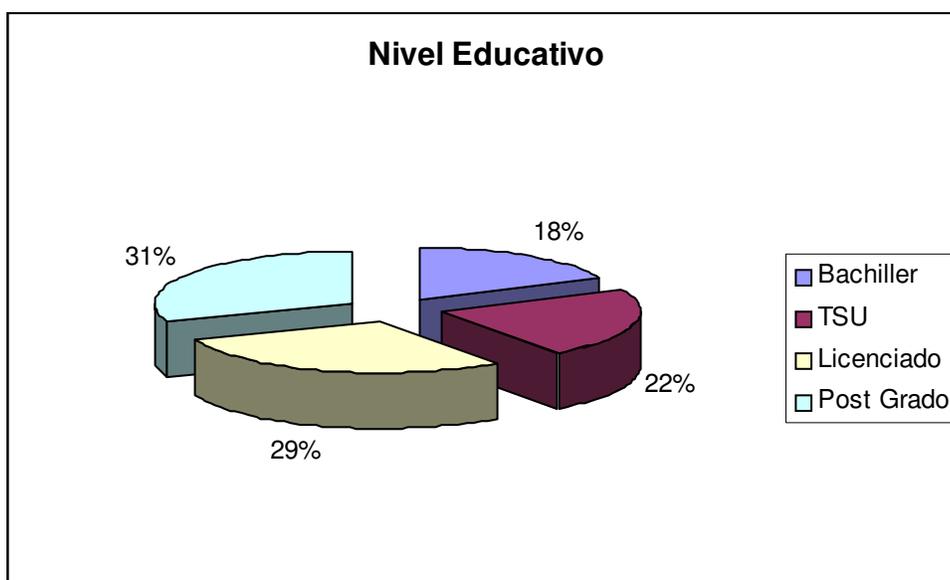


Pregunta 3: ¿Cuál es su nivel de estudios?

**Tabla de Frecuencia Nivel de Estudio**

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Bachiller	10	18.18
2	TSU	12	21.82
3	Licenciado	16	29.09
4	Post Grado	17	30.91
Total frecuencias		55	100

### Distribución por Nivel Educativo



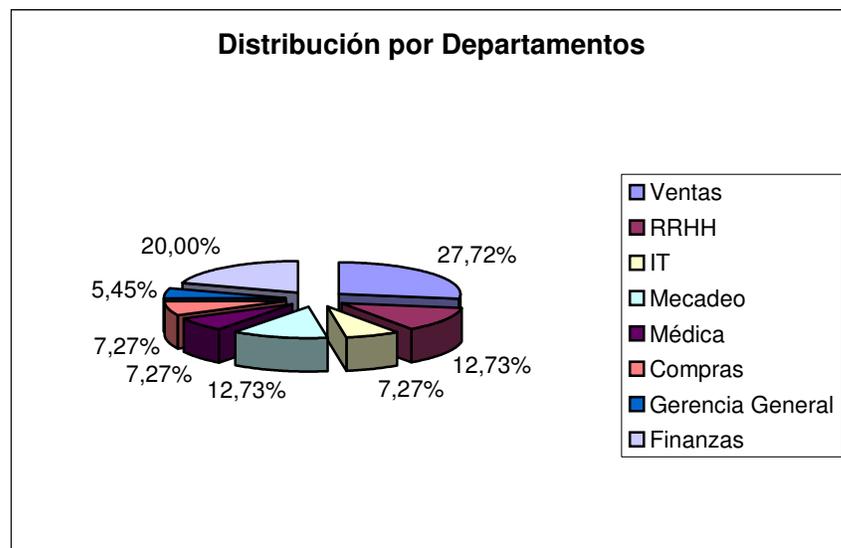
Pregunta 4: ¿En qué departamento trabaja ud.?

**Tabla de Frecuencia Departamento**

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Ventas	15	27.27
2	RRHH	7	12.73
3	IT	4	7.27
4	Mercadeo	7	12.73

5	Médica	4	7.27
6	Compras	4	7.27
7	Gerencia General	3	5.45
8	Finanzas	11	20
Total frecuencias		55	100

### Distribución por Departamentos

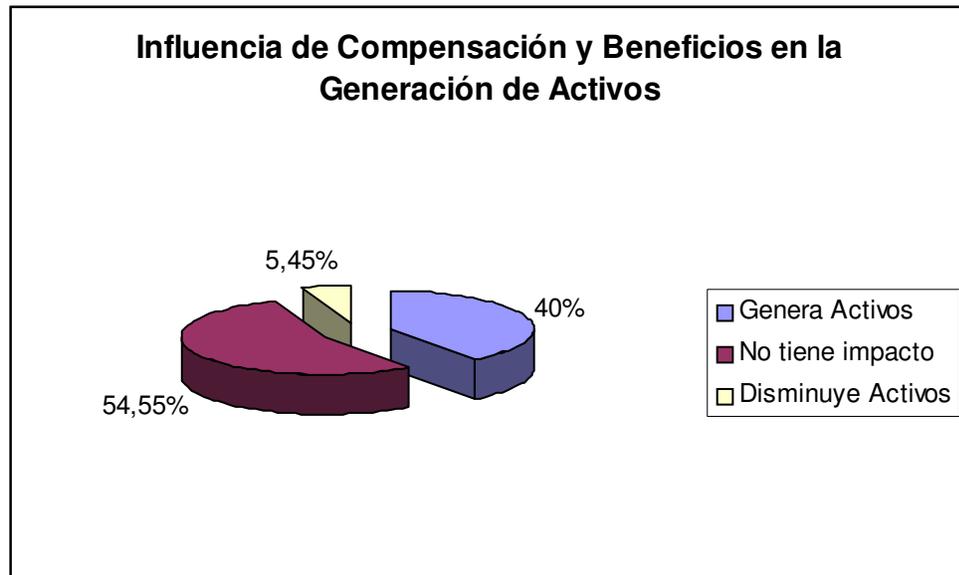


Pregunta 5: Los activos de la organización son todos aquellos bienes intercambiables por dinero propiedad de la empresa. Considera ud. que la Gestión de la Gerencia de Compensación y Beneficios:

### Tabla de Frecuencia Generación de Activos por Compensación y Beneficios

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Genera Activos	22	40
2	No tiene impacto	30	54.55
3	Disminuye Activos	3	5.45
Total frecuencias		55	100

## Influencia de Compensación y Beneficios en la Generación de Activos

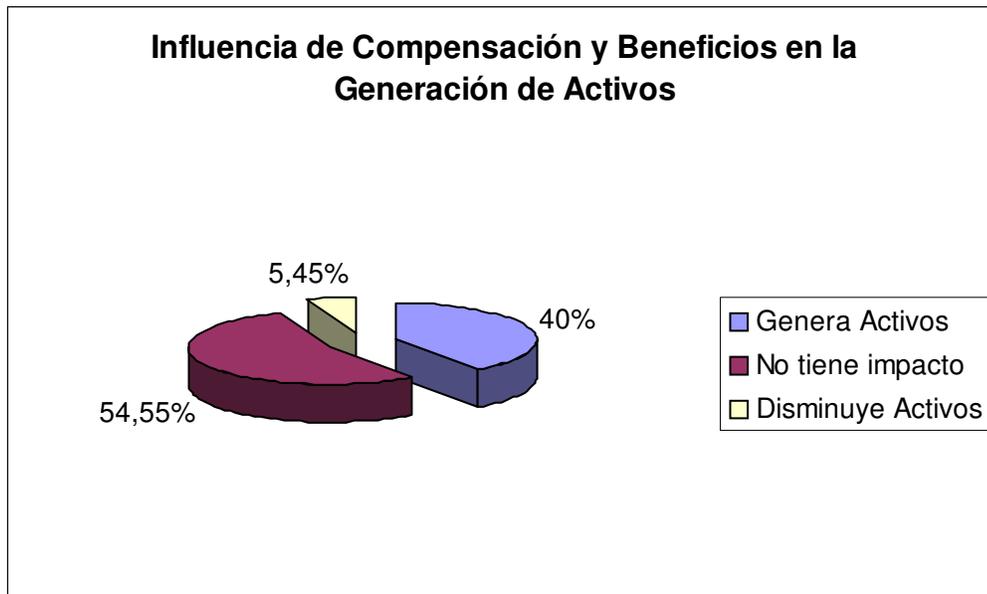


Pregunta 6: En caso de considerar que la Gestión de la Gerencia genera o disminuye de activos, ¿En cuanto considera que impacta los activos?

**Tabla de Frecuencia del Impacto en Activos de Compensación y Beneficios**

Valor	Significado	Frecuencia	%
0	No impacta	31	56.36
1	0-10%	6	10.91
2	10%-20%	11	20
3	20% ó +	7	12.73
Total frecuencias		55	100

## Influencia de Compensación y Beneficios en la Generación de Activos

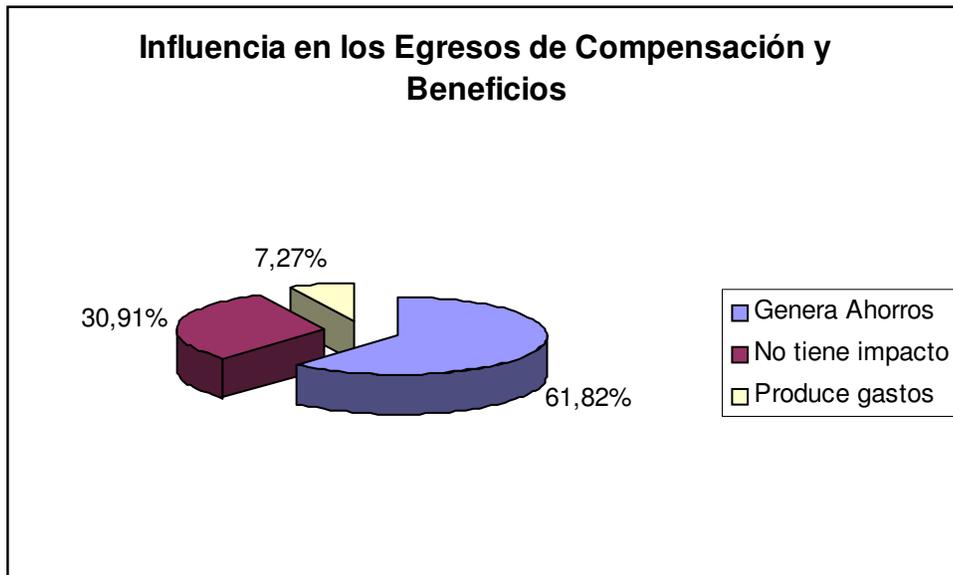


Pregunta 7: Considera ud. que la Gerencia de Compensación y Beneficios a través de sus planes de compensación:

**Tabla de Frecuencia Egresos Compensación y Beneficios**

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Genera Ahorros	34	61.82
2	No tiene impacto	17	30.91
3	Produce gastos	4	7.27
Total frecuencias		55	100

### Influencia en los Egresos de Compensación y Beneficios

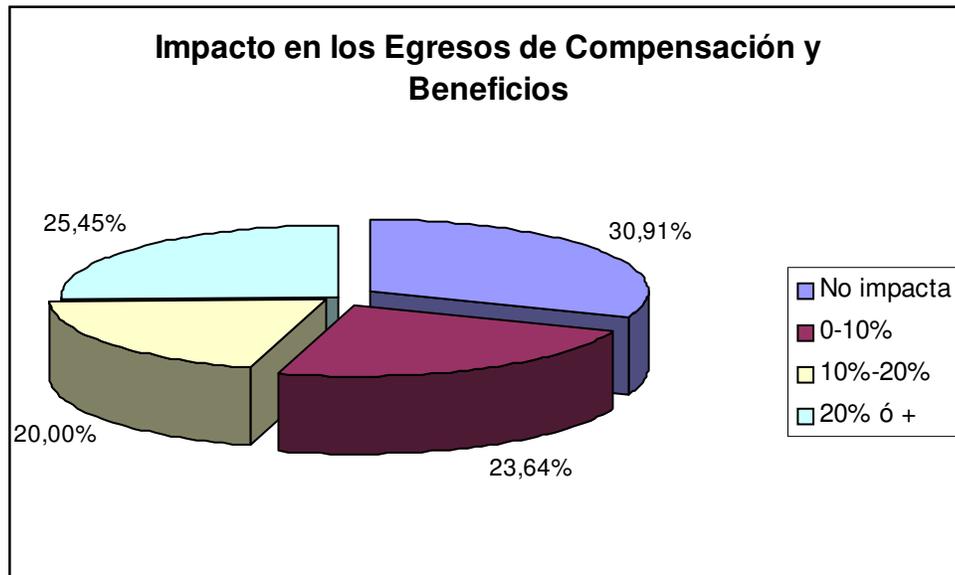


Pregunta 8: En el caso de considerar que genera ahorros o produce gastos a la organización, ¿En cuanto estima el impacto?

**Tabla de Frecuencia del Impacto en el Ahorro de Compensación y Beneficios**

Valor	Significado	Frecuencia	%
0	No impacta	17	30.91
1	0-10%	13	23.64
2	10%-20%	11	20
3	20% ó +	14	25.45
Total frecuencias		55	100

## Impacto en los Egresos de Compensación y Beneficios

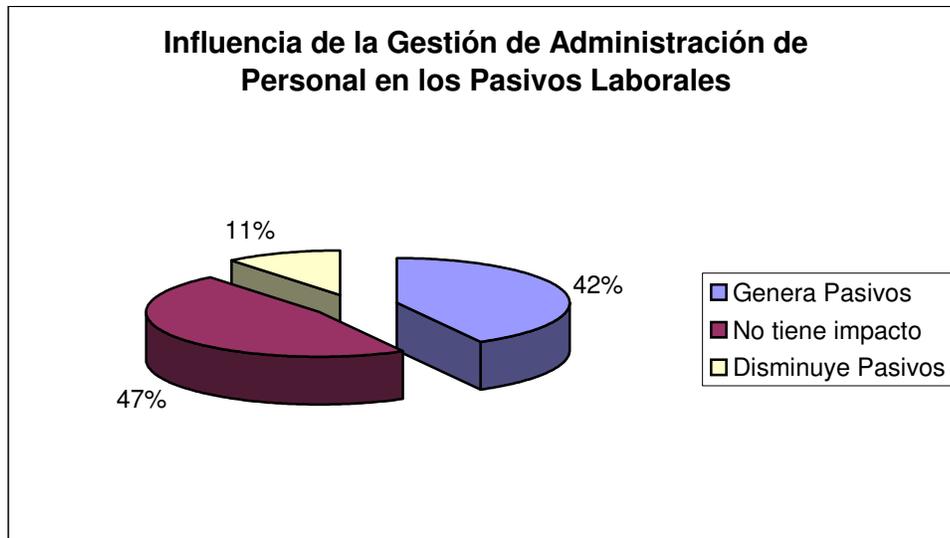


Pregunta 9: Los pasivos laborales se refieren a las responsabilidades que tiene la empresa con sus trabajadores. Considera ud. que la gestión de la Gerencia de Administración de Personal:

**Tabla de Frecuencia Pasivos Laborales Administración de Personal**

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Genera Pasivos	23	41.82
2	No tiene impacto	26	47.27
3	Disminuye Pasivos	6	10.91
Total frecuencias		55	100

## Influencia de la Gestión de Administración de Personal en los Pasivos Laborales

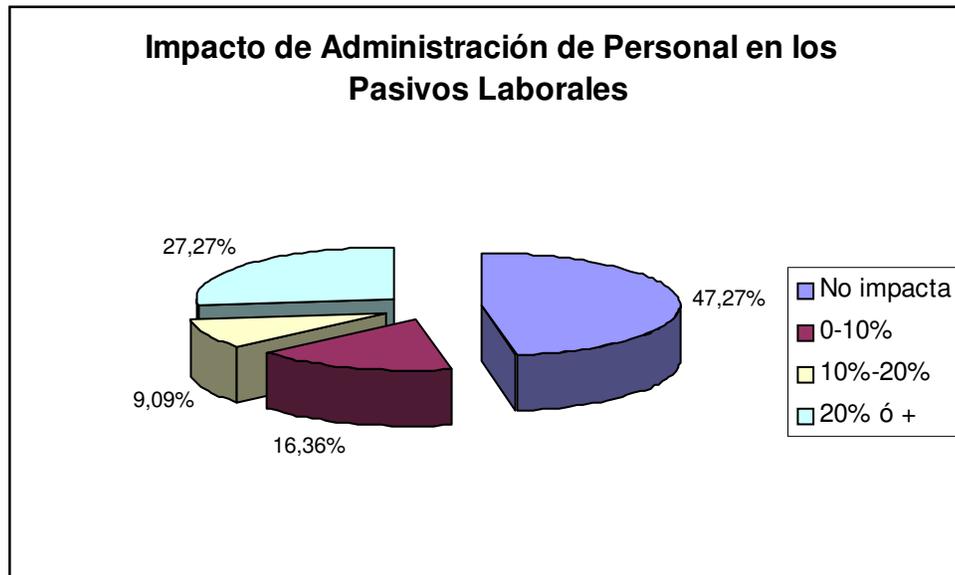


Pregunta 10: En el caso de considerar que la gestión de la Gerencia de Administración de Personal aumenta o reduce los pasivos laborales de la organización, por favor responda, ¿En cuanto considera su impacto?

**Tabla de Frecuencia del Impacto en los Pasivos de Administración de Personal**

Valor	Significado	Frecuencia	%
0	No impacta	26	47.27
1	0-10%	9	16.36
2	10%-20%	5	9.09
3	20% ó +	15	27.27
Total frecuencias		55	100

## Impacto de Administración de Personal en los Pasivos Laborales

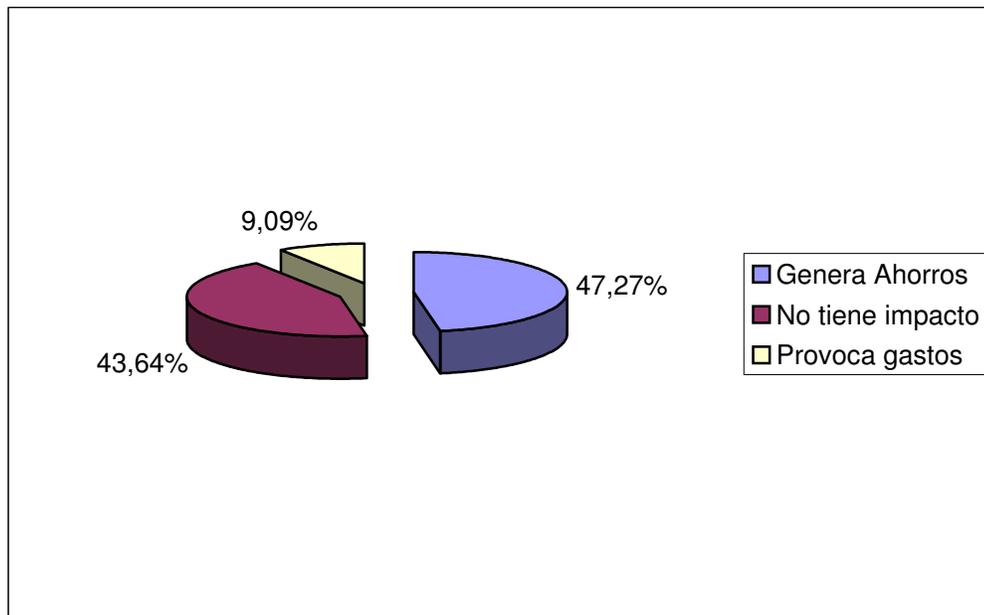


Pregunta 11: Considera ud. que la Gerencia de Administración de Personal a través de su gestión:

**Tabla de Frecuencia Ahorros Administración de Personal**

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Genera Ahorros	26	47.27
2	No tiene impacto	24	43.64
3	Provoca gastos	5	9.09
Total frecuencias		55	100

### Tabla de Frecuencia Ahorros Administración de Personal

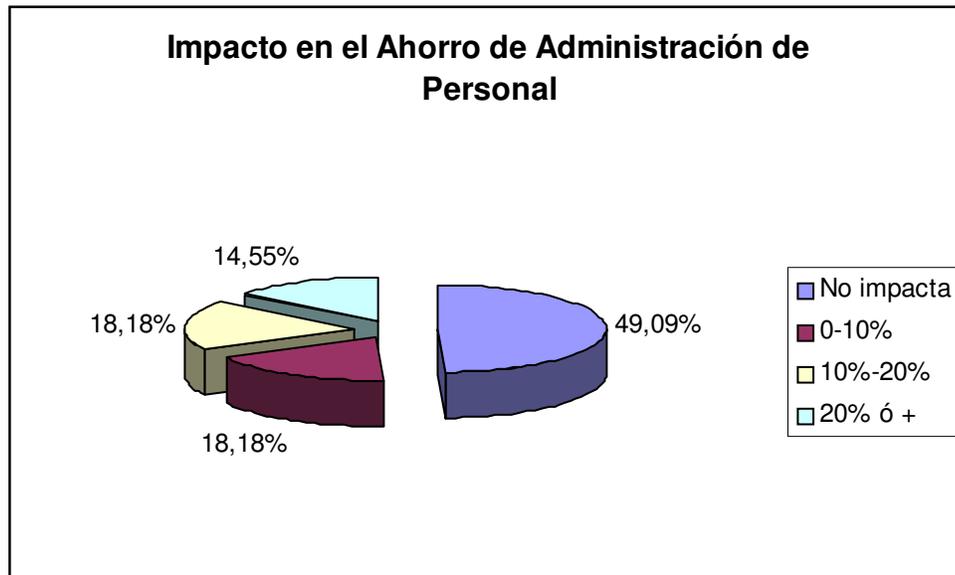


Pregunta 12: En el caso de considerar que la gestión de la Gerencia de Administración de personal genera ahorros o provoca gastos, ¿en cuanto estima el impacto?

### Tabla de Frecuencia Impacto en el Ahorro de Administración de Personal

Valor	Significado	Frecuencia	%
0	No impacta	27	49.09
1	0-10%	10	18.18
2	10%-20%	10	18.18
3	20% ó +	8	14.55
Total frecuencias		55	100

## Impacto en el Ahorro de Administración de Personal

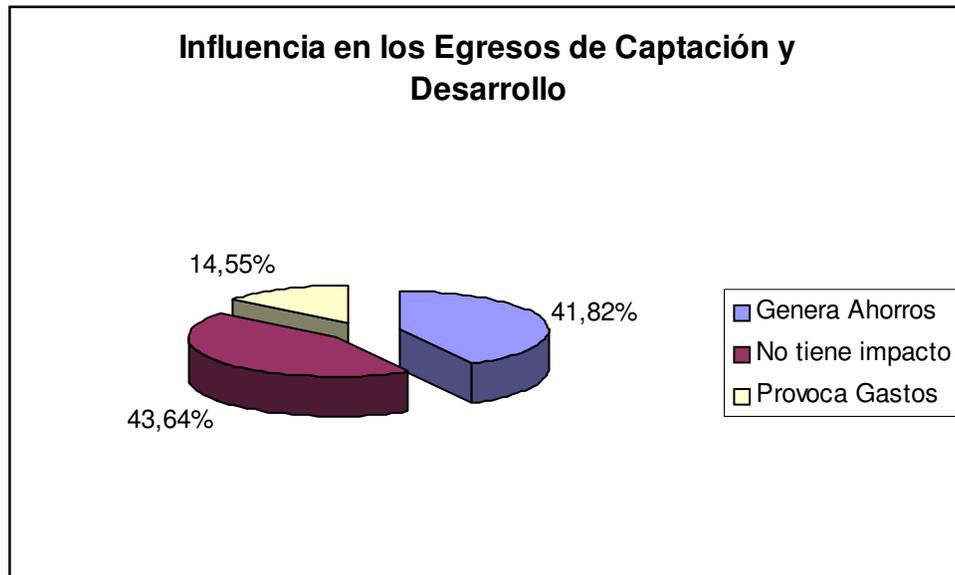


Pregunta 13: Considera ud. que la Gerencia de Captación y Desarrollo a través de su gestión:

**Tabla de Frecuencia Ahorros Captación y Desarrollo**

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Genera Ahorros	23	41.82
2	No tiene impacto	24	43.64
3	Provoca Gastos	8	14.55
Total frecuencias		55	100

## Influencia en los Egresos de Captación y Desarrollo

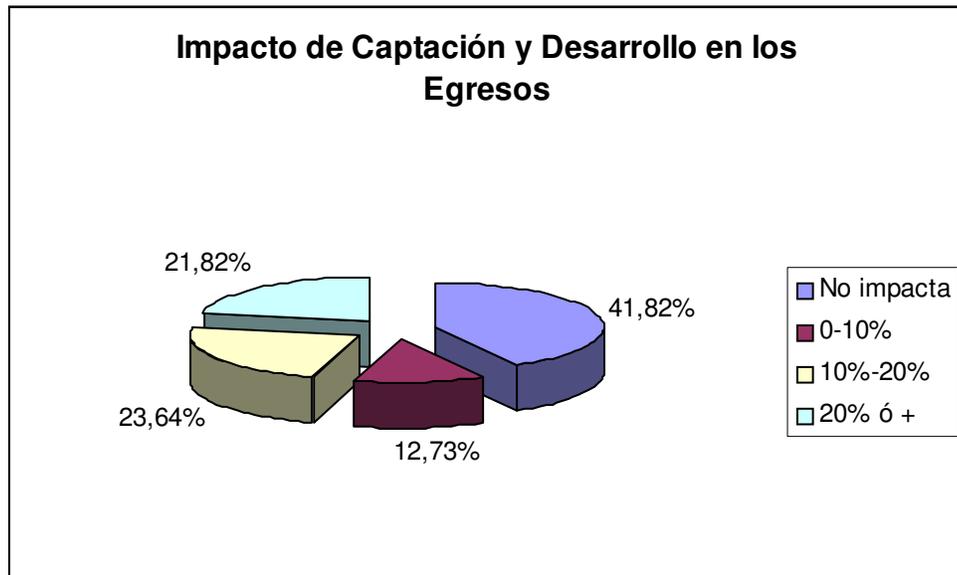


Pregunta 14: En el caso de considerar que la Gerencia de Captación y Desarrollo a través de su gestión genera ahorro o provoca pérdida, ¿En cuanto estima el impacto?

**Tabla de Frecuencia Impacto en el Ahorro de Captación y Desarrollo**

Valor	Significado	Frecuencia	%
0	No impacta	23	41.82
1	0-10%	7	12.73
2	10%-20%	13	23.64
3	20% ó +	12	21.82
Total frecuencias		55	100

## Impacto en el Ahorro de Captación y Desarrollo



## II. TABULACIÓN CRUZADA

Se realizó una serie de tabulaciones cruzadas a fin de profundizar el análisis de la data.

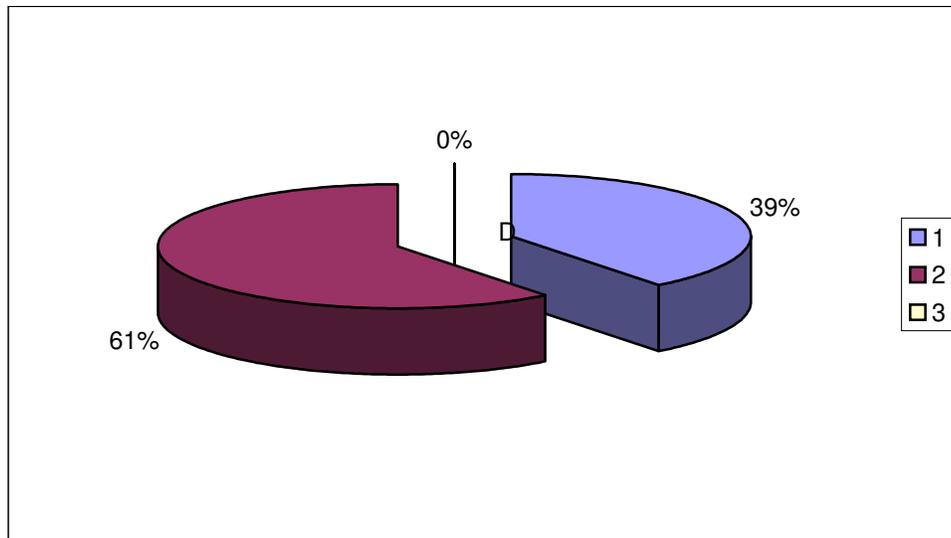
### **Tabla Influencia en los activos de la Organización según el sexo.**

Filas: 2. ¿Cuál es su sexo?

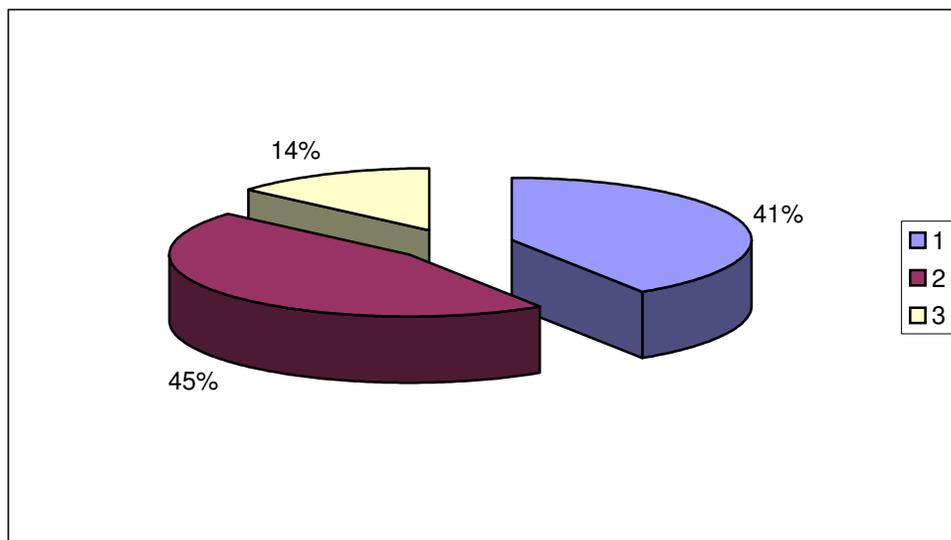
Columnas: 5. Los activos de la organización son todos aquellos bienes intercambiables por dinero propiedad de la empresa, Considera ud. que la Gestión de la Gerencia de Compensación y Beneficios:

Sexo	Total Muestra		Genera Activos		No impacta		Disminuye Activos	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Femenino	33	60	13	59.09	20	66.67	0	0
Masculino	22	40	9	40.91	10	33.33	3	100
Total	55	100	22	100	30	100	3	100

### Influencia en Activo de Compensación y Beneficios según el personal de Sexo Femenino



### Influencia en Activos de Compensación y Beneficios según el personal de Sexo Masculino



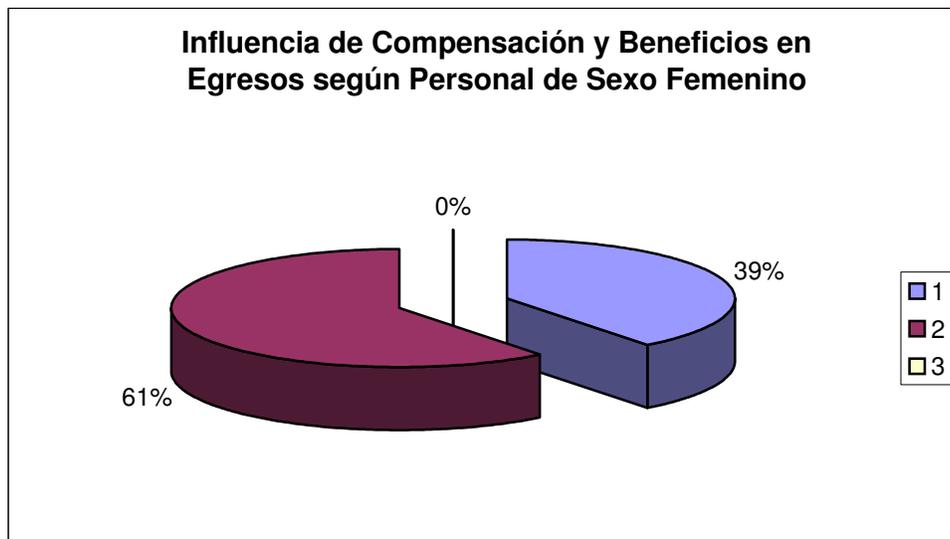
#### Tabla influencia Compensación y Beneficios en los Egresos según el Sexo

Filas: 2. ¿Cuál es su sexo?

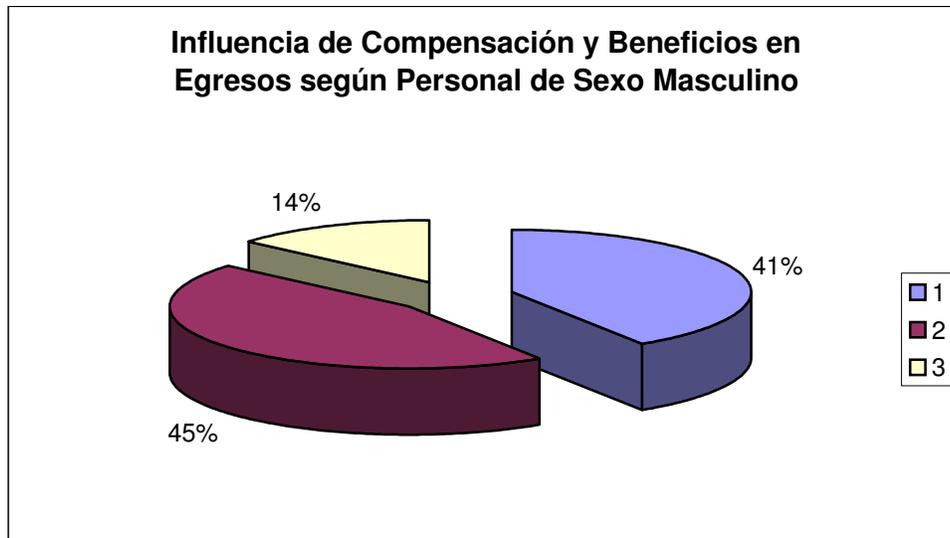
Columnas: 7. Considera ud. que la Gerencia de Compensación y Beneficios a través de sus planes de compensación:

Sexo	Total Muestra		Genera Ahorros		No impacta		Produce Gastos	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Femenino	33	60	19	55.88	12	70.59	2	50
Masculino	22	40	15	44.12	5	29.41	2	50
Total	55	100	34	100	17	100	4	100

### Influencia de Compensación y Beneficios en Egresos según Personal de Sexo Femenino



## Influencia de Compensación y Beneficios en Egresos según Personal de Sexo Masculino



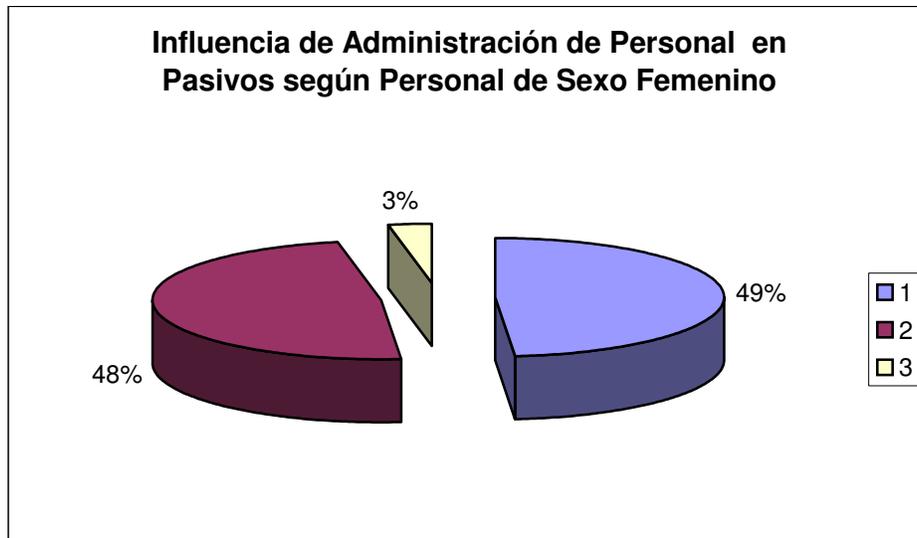
**Tabla influencia en Activos Laborales de Administración de Personal según el Sexo**

Filas: 2. ¿Cuál es su sexo?

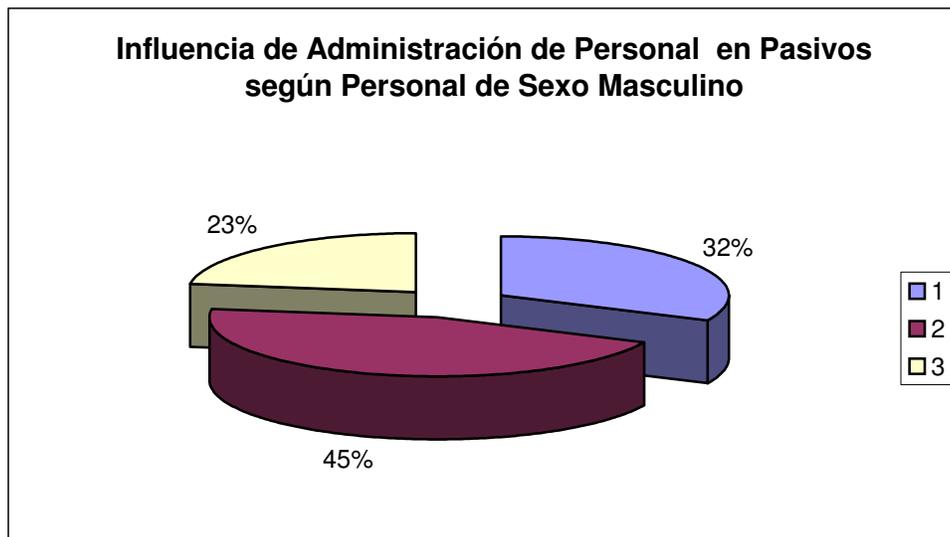
Columnas: 9. Los pasivos laborales se refieren a las responsabilidades que tiene la empresa con sus trabajadores. Considera ud. que la gestión de la Gerencia de Administración de Personal:

Sexo	Total Muestra		Genera Pasivos		No impacta		Disminuye Pasivos	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Femenino	33	60	16	69.57	16	61.54	1	16.67
Masculino	22	40	7	30.43	10	38.46	5	83.33
Total	55	100	23	100	26	100	6	100

### Influencia de Administración de Personal en Pasivos según Personal de Sexo Femenino



### Influencia de Administración de Personal en Pasivos según Personal de Sexo Masculino



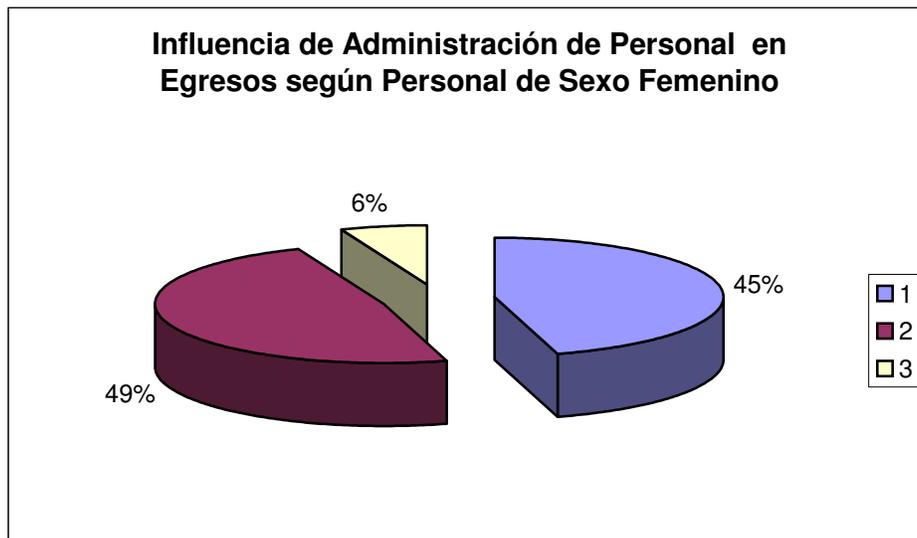
#### Tabla de influencia en los Egresos de Administración de personal según el Sexo

Filas: 2. ¿Cuál es su sexo?

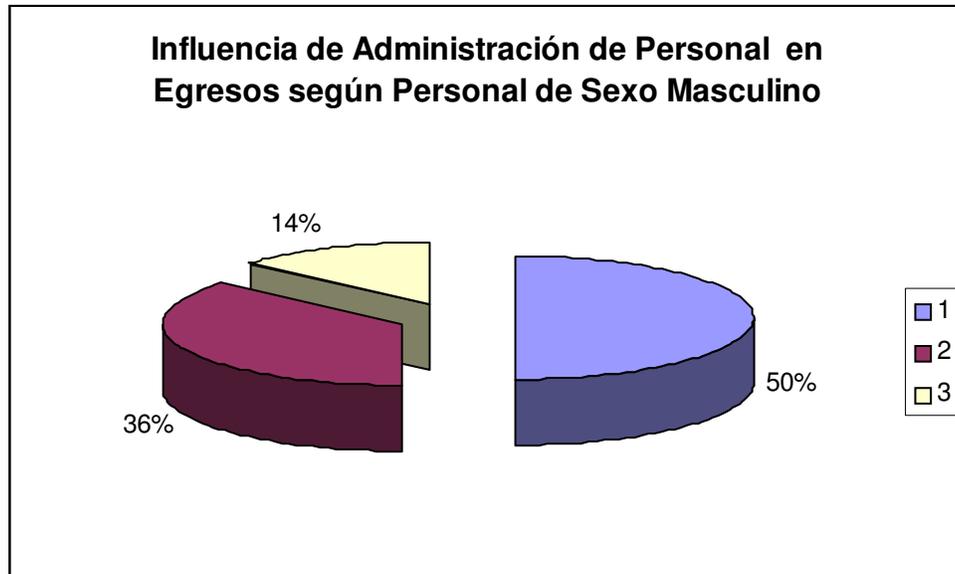
Columnas: 11. Considera ud. que la Gerencia de Administración de Personal a través de su gestión

Sexo	Total Muestra		Genera Ahorros		No impacta		Produce Gastos	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Femenino	33	60	15	57.69	16	66.67	2	40
Masculino	22	40	11	42.31	8	33.33	3	60
Total	55	100	26	100	24	100	5	100

### Influencia de Administración de Personal en Egresos según Personal de Sexo Femenino



## Influencia de Administración de Personal en Egresos según Personal de Sexo Masculino



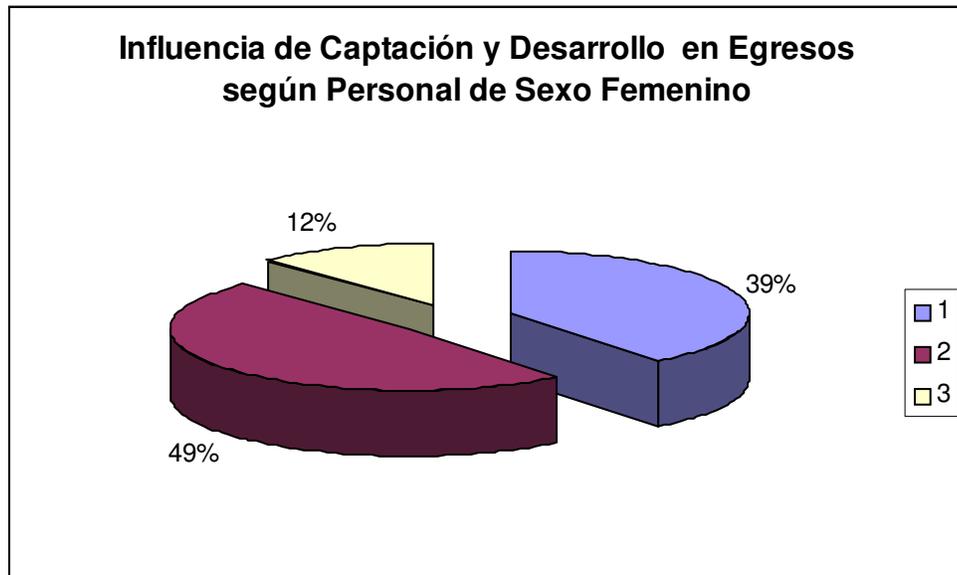
**Tabla de influencia en los Egresos de Captación y Beneficios según el Sexo**

Filas: 2. ¿Cuál es su sexo?

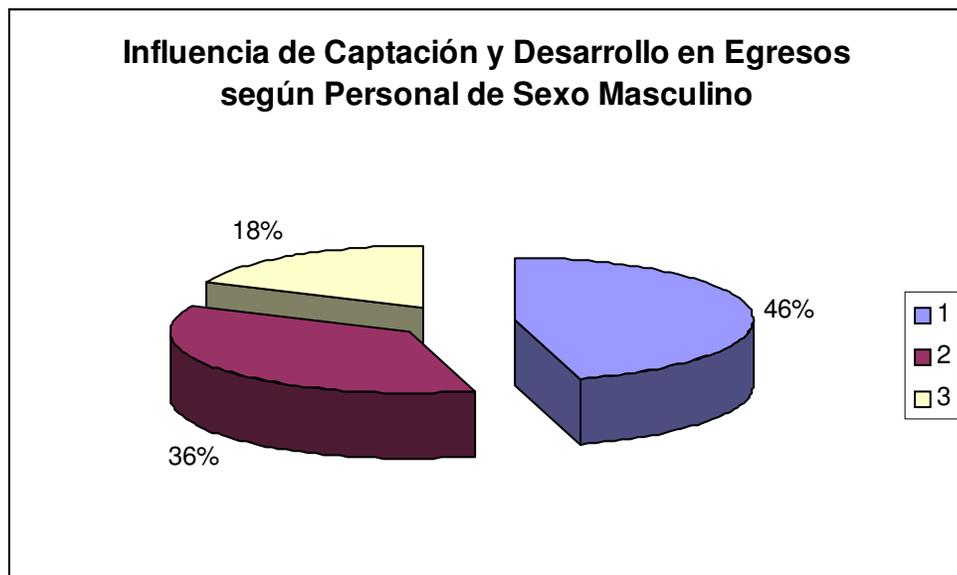
Columnas: 13. Considera ud. que la Gerencia de Captación y Desarrollo a través de su gestión:

Sexo	Total Muestra		Genera Ahorros		No impacta		Produce Gastos	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Femenino	33	60	13	56.52	16	66.67	4	50
Masculino	22	40	10	43.48	8	33.33	4	50
Total	55	100	23	100	24	100	8	100

### Influencia de Captación y Desarrollo en Egresos según Personal de Sexo Femenino



### Influencia de Captación y Desarrollo en Egresos según Personal de Sexo Masculino



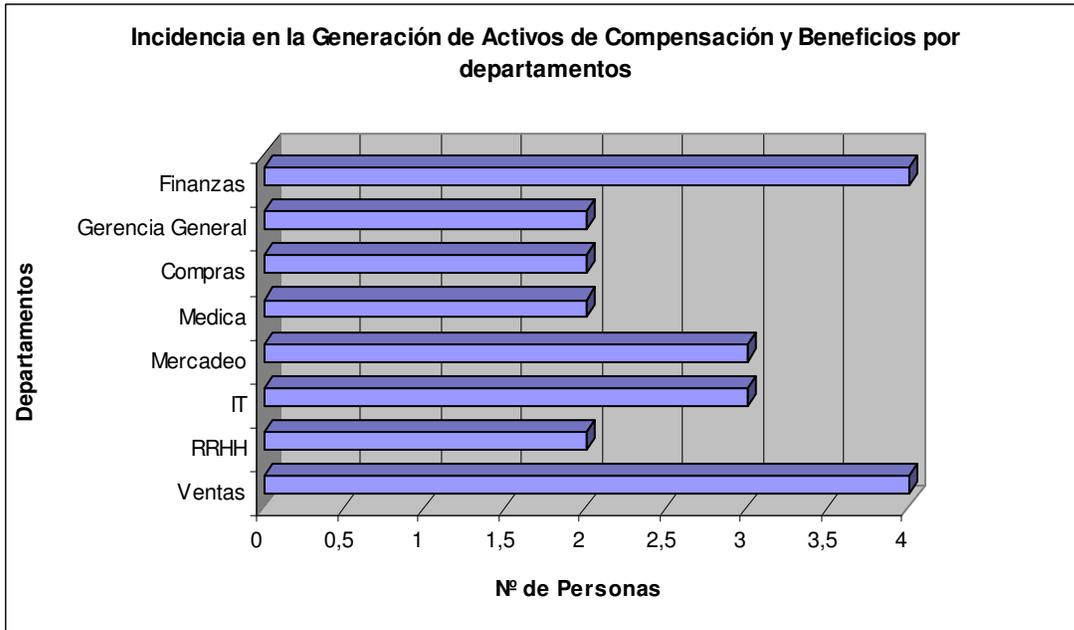
**Tabla influencia de Compensación y Beneficios en los Activos de la organización por Departamento**

Filas: 4. ¿En qué departamento trabaja Ud.?

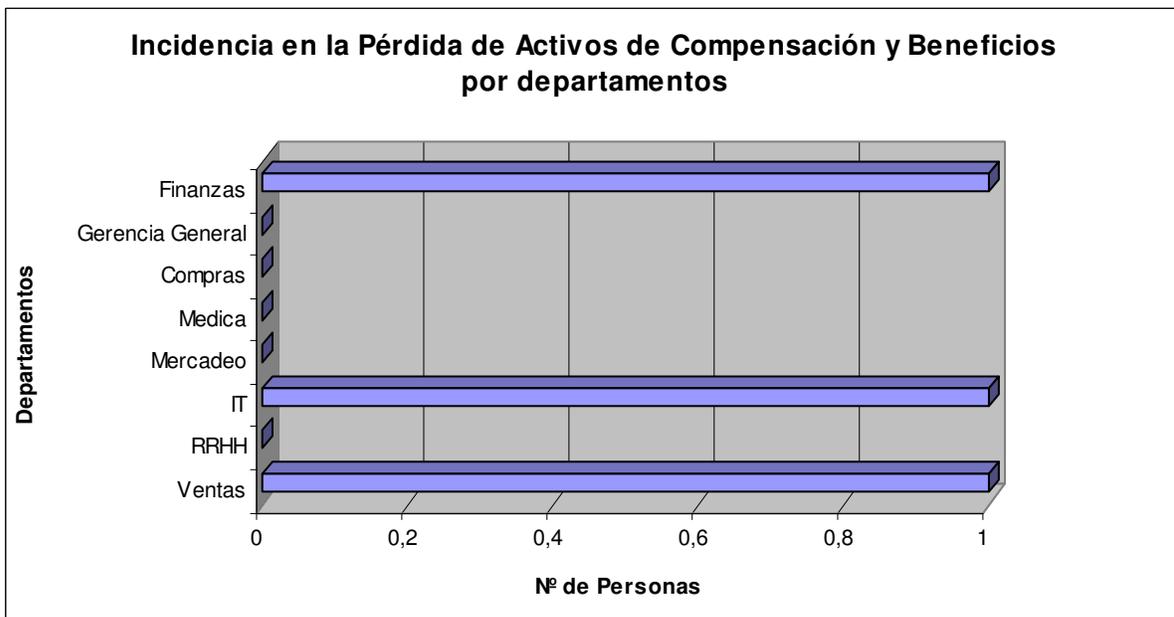
Columnas: 5. Los activos de la organización son todos aquellos bienes intercambiables por dinero propiedad de la empresa, Considera Ud. que la Gestión de la Gerencia de Compensación y Beneficios:

Departamento	Total Muestra		Genera Activos		No impacta		Disminuye Activos	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Ventas	15	27.27	4	18.18	10	33.33	1	33.33
RRHH	7	12.73	2	9.09	5	16.67	0	0
IT	4	7.27	3	13.64	0	0	1	33.33
Mercadeo	7	12.73	3	13.64	4	13.33	0	0
Medica	4	7.27	2	9.09	2	6.67	0	0
Compras	4	7.27	2	9.09	2	6.67	0	0
Gerencia General	3	5.45	2	9.09	1	3.33	0	0
Finanzas	11	20	4	18.18	6	20	1	33.33
Total	55	100	22	100	30	100	3	100

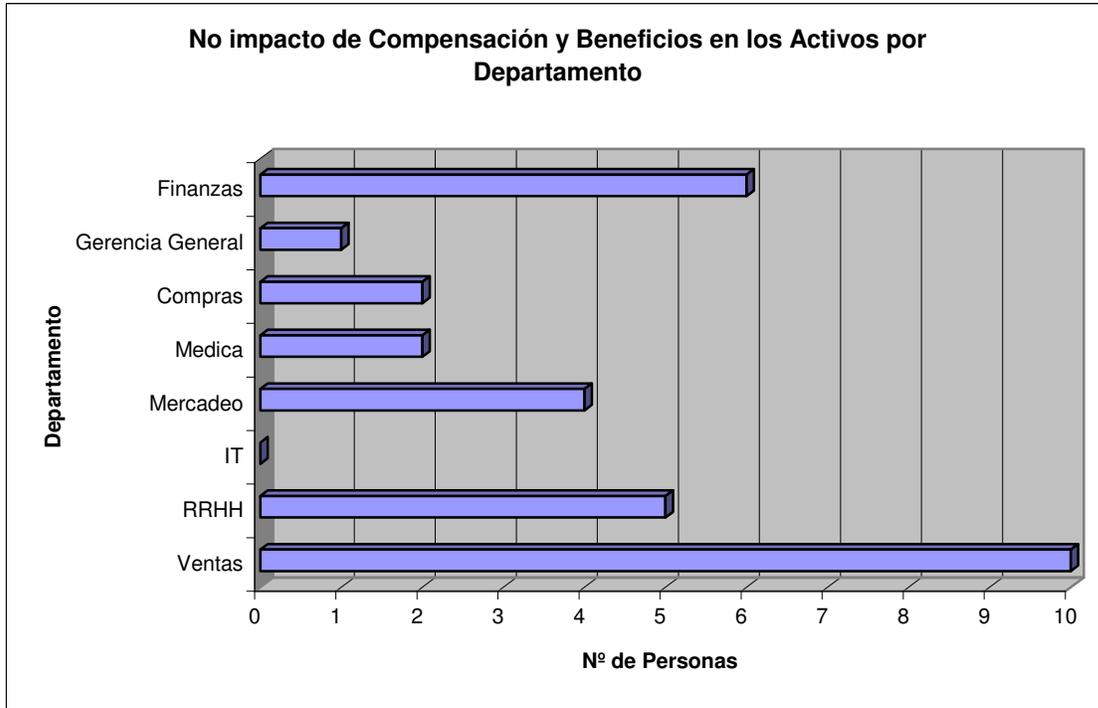
## Incidencia en la Generación de Activos de Compensación y Beneficios por departamentos



## Incidencia en la Pérdida de Activos de Compensación y Beneficios por departamentos



No impacto de Compensación y Beneficios en los Activos por Departamento



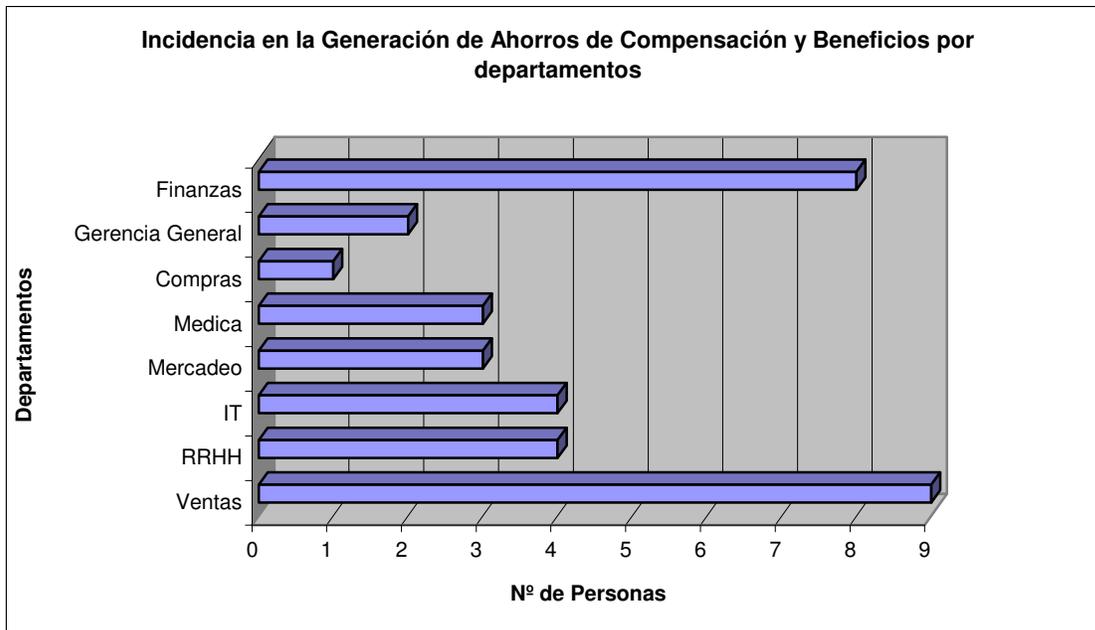
**Tabla influencia en los Egresos de Compensación y Beneficios según Departamento**

Filas: 4. ¿En qué departamento trabaja Ud.?

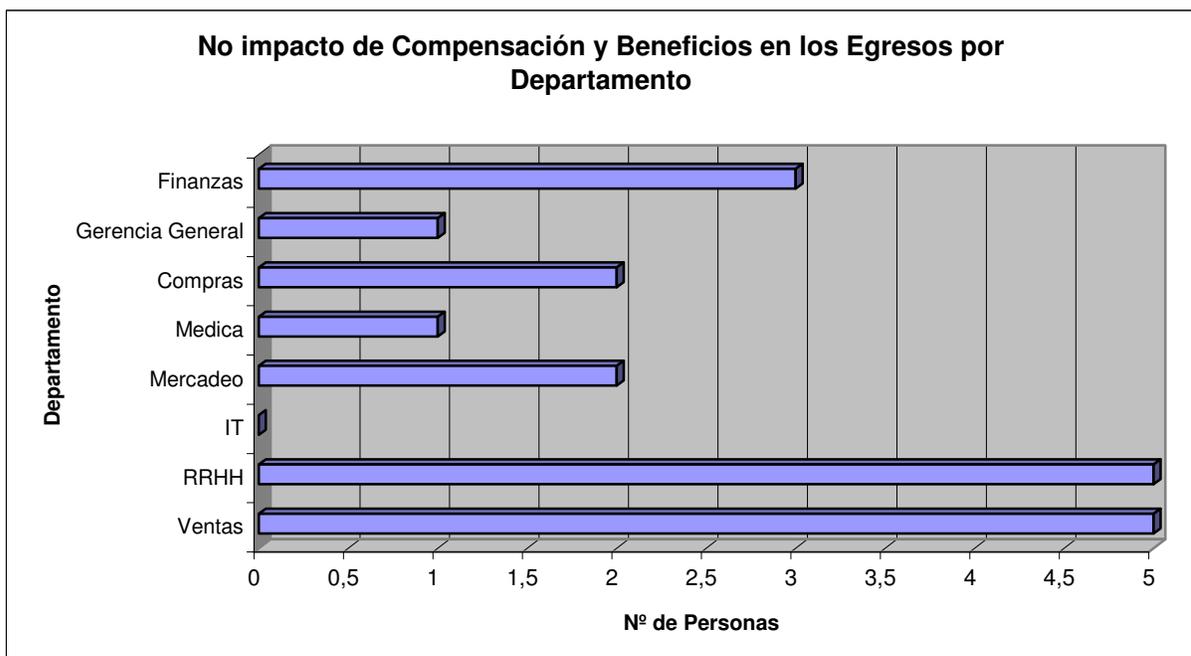
Columnas: 7. Considera Ud. que la Gerencia de Compensación y Beneficios a través de sus planes de compensación:

Departamento	Total Muestra		Genera Ahorros		No impacta		Produce Gastos	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Ventas	15	27.27	9	26.47	5	29.41	1	25
RRHH	7	12.73	4	11.76	5	29.41	1	25
IT	4	7.27	4	11.76	0	0	0	0
Mercadeo	7	12.73	3	8.82	2	11.76	2	50
Medica	4	7.27	3	8.82	1	5.88	0	0
Compras	4	7.27	1	2.94	2	11.76	1	25
Gerencia General	3	5.45	2	5.88	1	5.88	0	0
Finanzas	11	20	8	23.53	3	17.65	0	0
Total	55	100	34	100	17	100	4	100

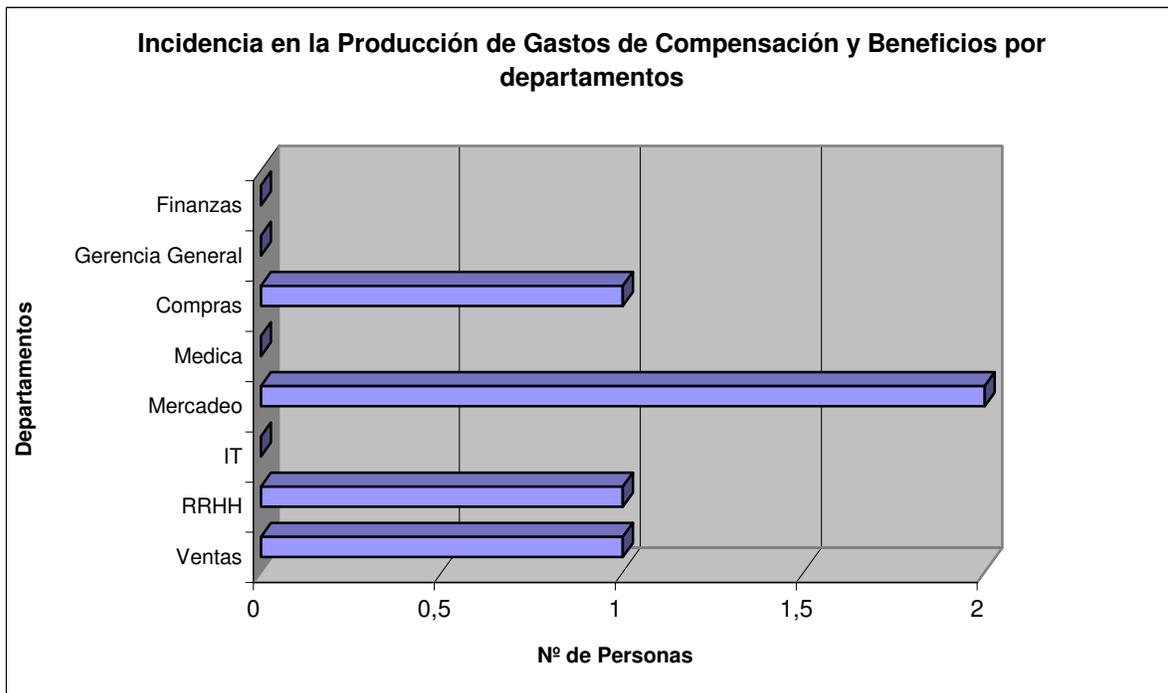
## Incidencia en la Generación de Ahorros de Compensación y Beneficios por departamentos



## No impacto de Compensación y Beneficios en los Egresos por Departamento



## Incidencia en la Producción de Gastos de Compensación y Beneficios por departamentos



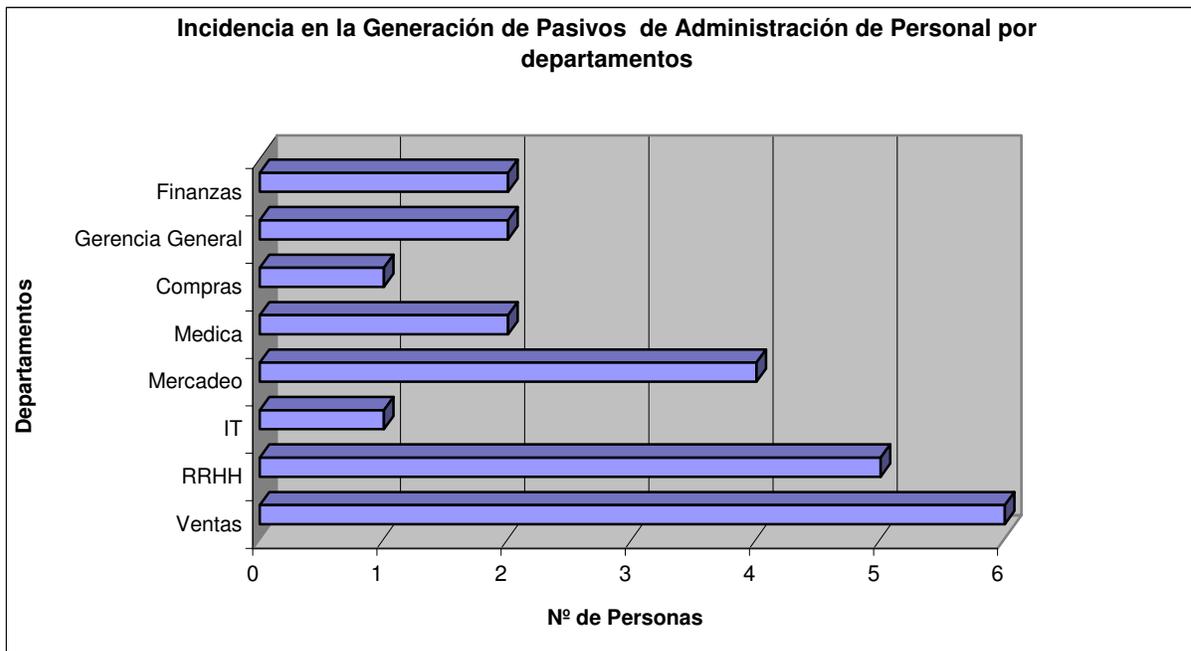
### Influencia de Administración de Personal en los Pasivos Laborales por Departamento

Filas: 4. ¿En qué departamento trabaja Ud.?

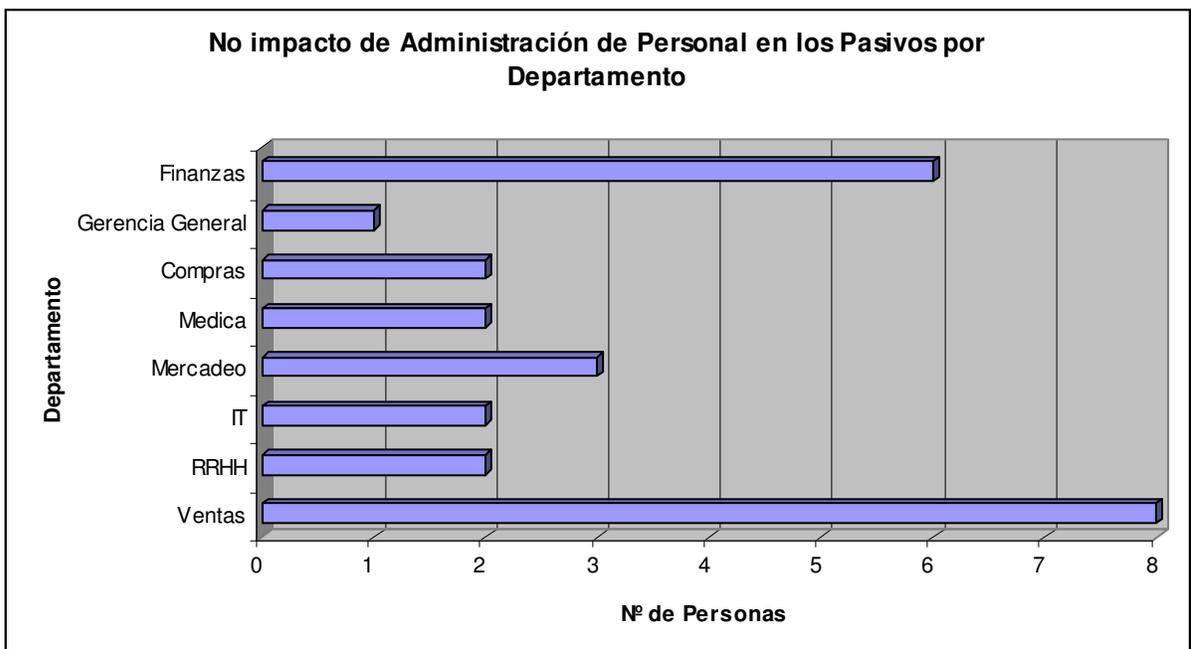
Columnas: 9. Los pasivos laborales se refieren a las responsabilidades que tiene la empresa con sus trabajadores. Considera Ud. que la gestión de la Gerencia de Administración de Personal:

Departamento	Total Muestra		Genera Pasivos		No impacta		Disminuye Pasivos	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Ventas	15	27.27	6	26.09	8	30.77	1	16.67
RRHH	7	12.73	5	21.74	2	7.69	0	0
IT	4	7.27	1	4.35	2	7.69	1	16.67
Mercadeo	7	12.73	4	17.39	3	11.54	0	0
Medica	4	7.27	2	8.70	2	7.69	1	16.67
Compras	4	7.57	1	4.35	2	7.69	0	0
Gerencia General	3	5.45	2	8.70	1	3.85	1	16.67
Finanzas	11	20	2	8.70	6	23.08	0	0
Total	55	100	23	100	26	100	6	100

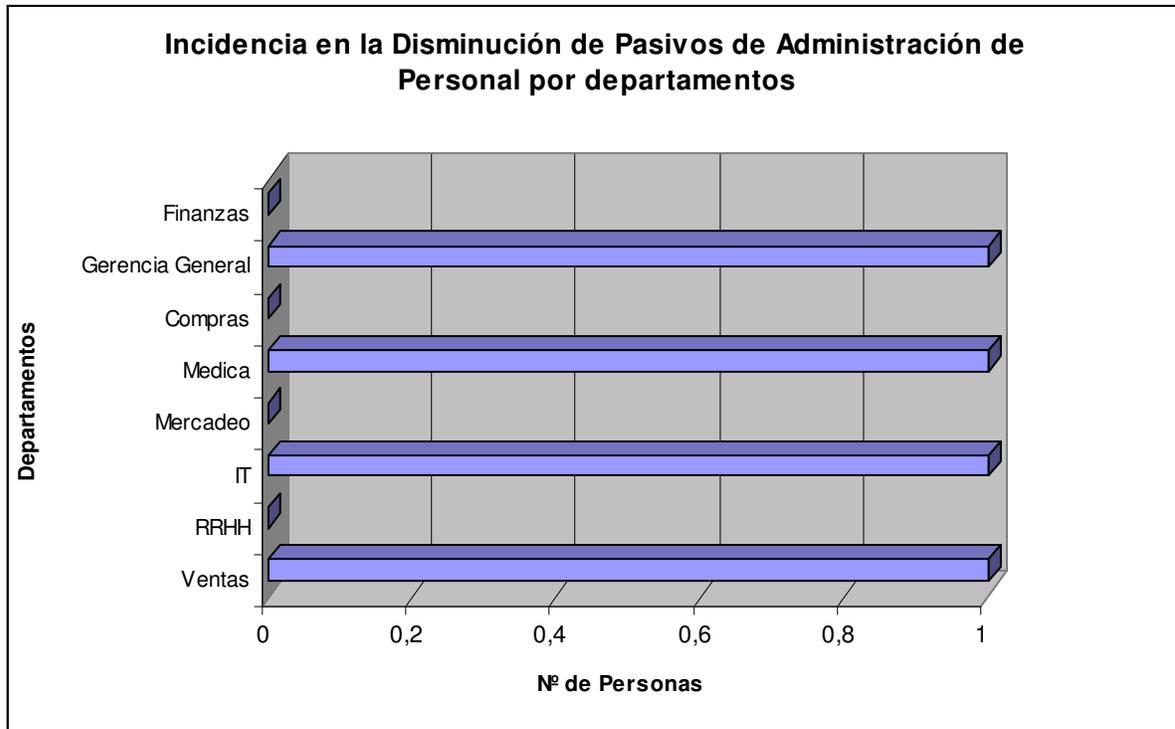
## Incidencia en la Generación de Pasivos de Administración de Personal por departamentos



## No impacto en la Generación de Pasivos de Administración de Personal por departamentos



## Incidencia en la Disminución de Pasivos de Administración de Personal por departamentos



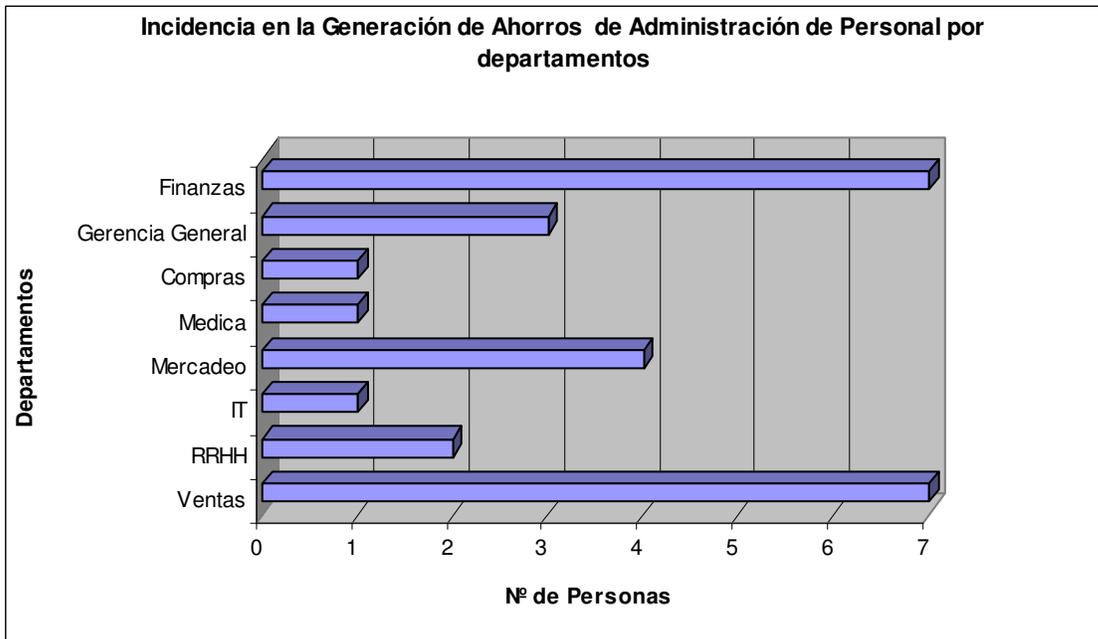
### Tabla Influencia de Administración de Personal en los Egresos por Departamento

Filas: 4. ¿En qué departamento trabaja Ud.?

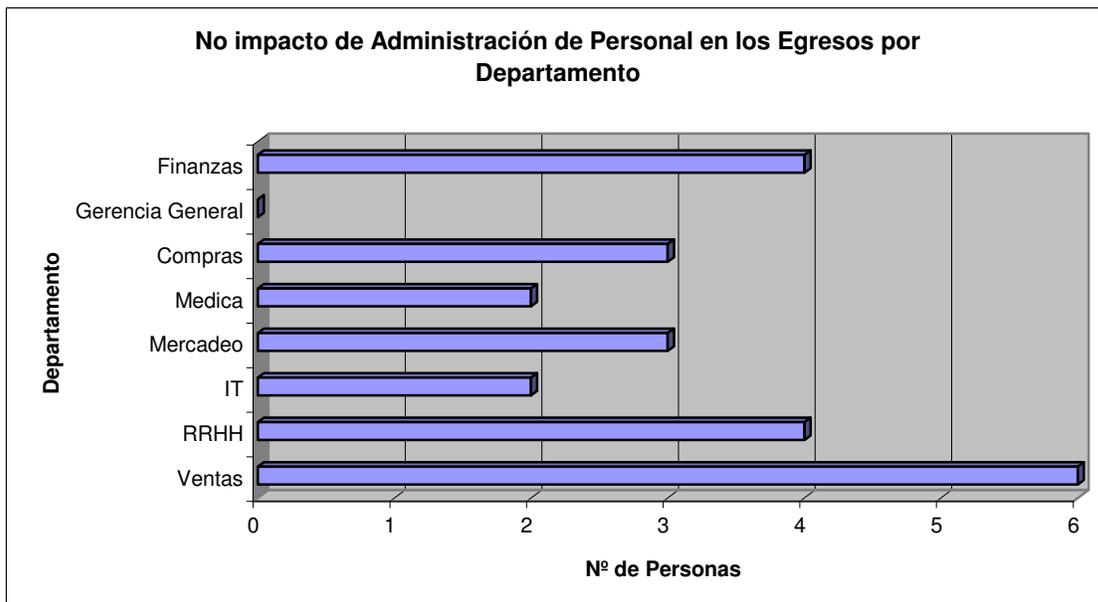
Columnas: 11. Considera Ud. que la Gerencia de Administración de Personal a través de su gestión

Departamento	Total Muestra		Genera Ahorros		No impacta		Produce Gastos	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Ventas	15	27.27	7	26.92	6	25	2	40
RRHH	7	12.73	2	7.69	4	16.67	1	20
IT	4	7.27	1	3.85	2	8.33	1	20
Mercadeo	7	12.73	4	15.38	3	12.50	0	0
Medica	4	7.27	1	3.85	2	8.33	1	20
Compras	4	7.27	1	3.85	3	12.50	0	0
Gerencia General	3	5.45	3	11.54	0	0	0	0
Finanzas	11	20	7	26.92	4	16.67	0	0
Total	55	100	26	100	24	100	5	100

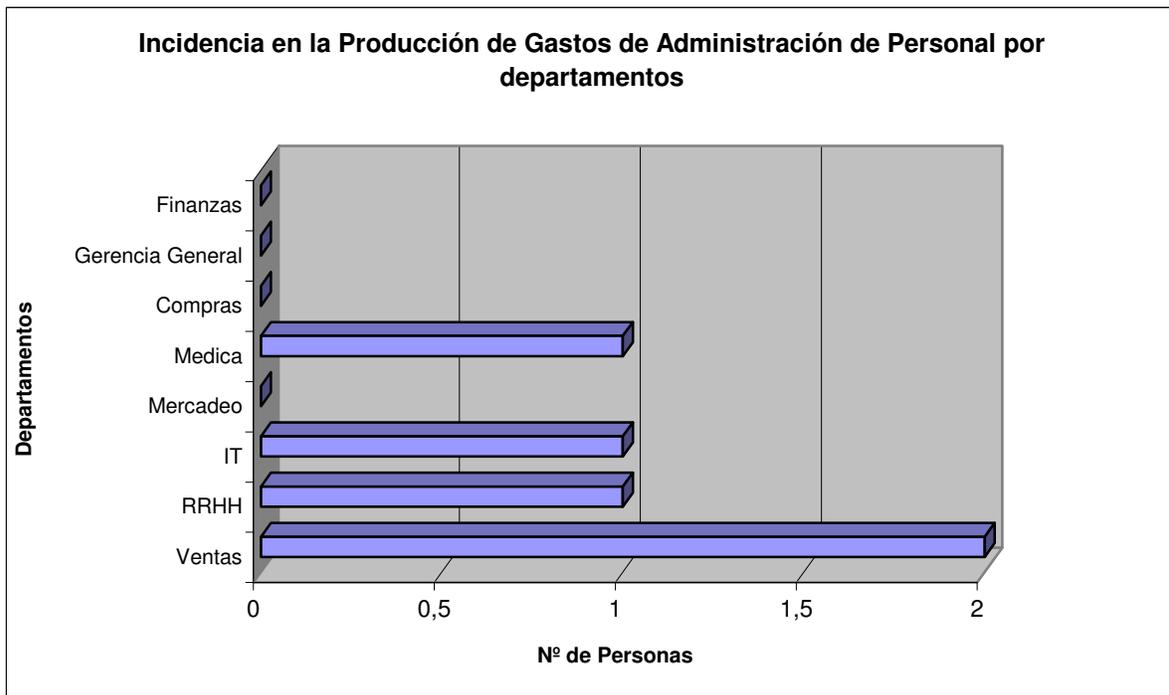
## Incidencia en la Generación de Ahorros de Administración de Personal por departamentos



## No impacto en la Generación de Pasivos de Administración de Personal por departamentos



## Incidencia en la Producción de Pasivos de Administración de Personal por departamentos



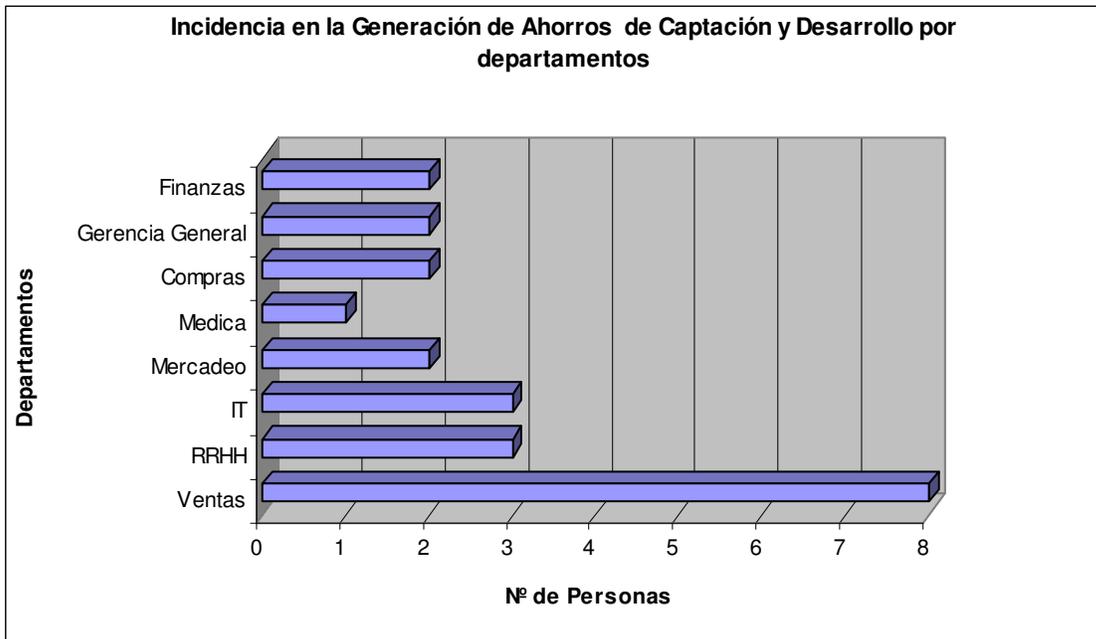
### Tabla influencia de Captación y Desarrollo en los Egresos por Departamento

Filas: 4. ¿En qué departamento trabaja Ud.?

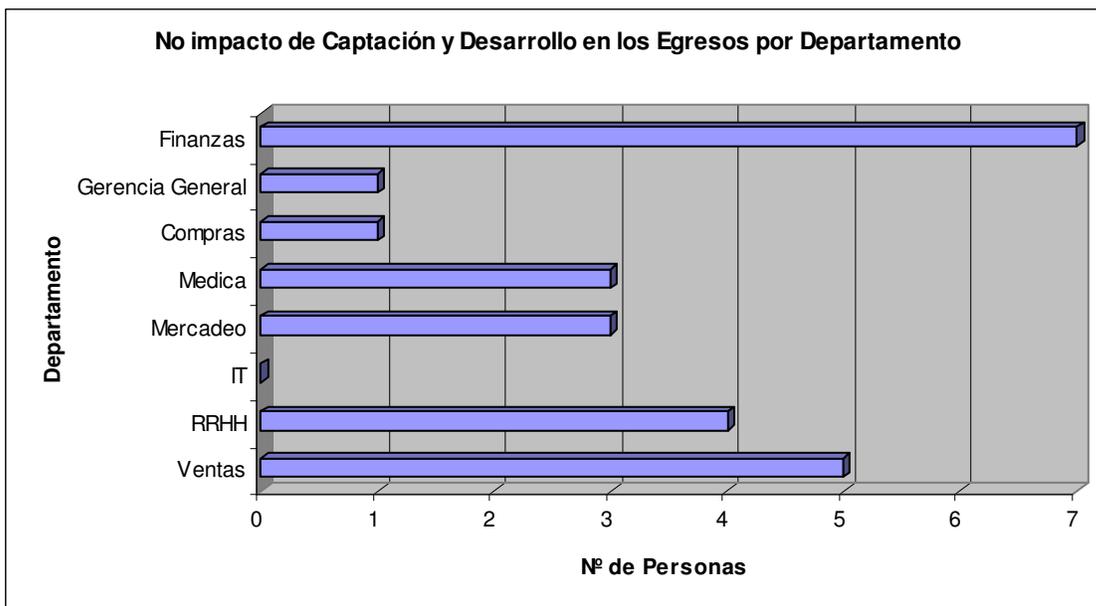
Columnas: 13. Considera Ud. que la Gerencia de Captación y Desarrollo a través de su gestión:

Departamento	Total Muestra		Genera Ahorros		No impacta		Produce Gastos	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Ventas	15	27.27	8	34.78	5	20.83	2	25
RRHH	7	12.73	3	13.04	4	16.67	0	0
IT	4	7.27	3	13.04	0	0	1	12.5
Mercadeo	7	12.73	2	8.70	3	12.50	2	25
Medica	4	7.27	1	4.35	3	12.50	0	0
Compras	4	5.45	2	8.70	1	4.17	1	12.5
Gerencia General	3	5.45	2	8.70	1	4.17	0	0
Finanzas	11	20	2	8.70	7	29.17	2	25
Total	55	100	23	100	24	100	8	100

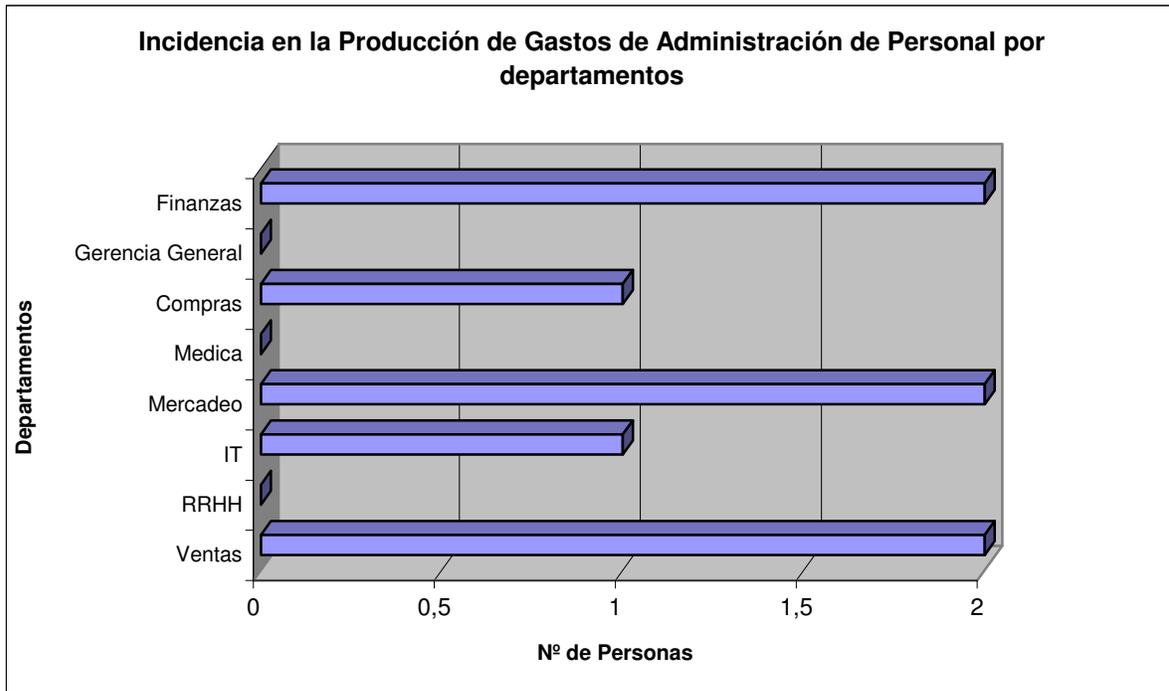
### Incidencia en la Generación de Ahorros de Captación y Desarrollo por departamentos



### No impacto de Captación y Desarrollo en los Egresos por Departamento



## Incidencia en la Producción de Gastos Administrativos de Administración de Personal por departamentos



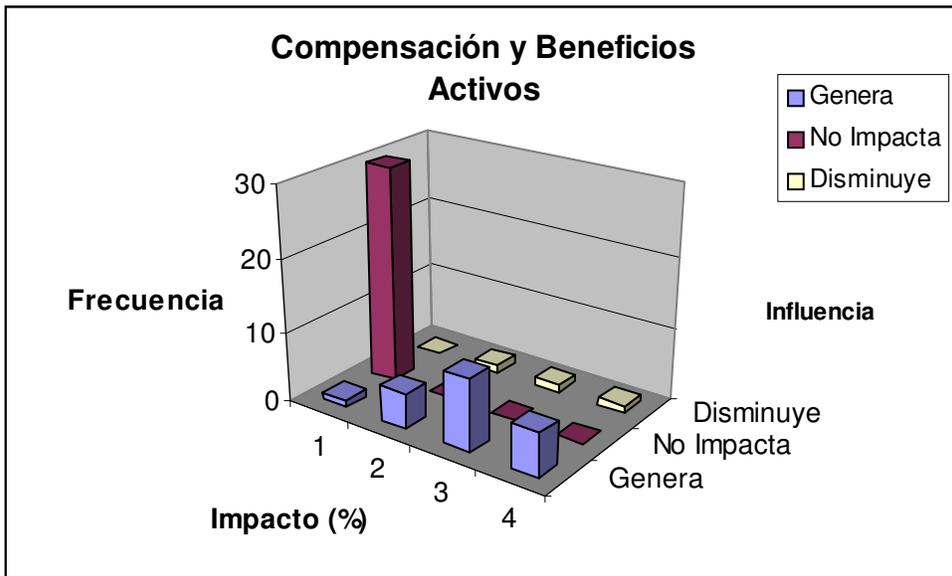
**Tabla influencia – Impacto de Compensación y Beneficios sobre los Activos.**

Filas: 5. Los activos de la organización son todos aquellos bienes intercambiables por dinero propiedad de la empresa, Considera ud. que la Gestión de la Gerencia de Compensación y Beneficios:

Columnas: 6. En caso de considerar que la Gestión de la Gerencia genera o disminuye de activos, ¿En cuanto considera que impacta a os activos?

Impacto % Influencia	Total		0		0-10%		10%-20%		20% ó más	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Genera	22	40	1	3.23	5	83.33	10	90.91	6	85.71
No Impacta	30	54.55	30	96.77	0	0	0	0	0	0
Disminuye	3	5.45	0	0	1	16.67	1	9.09	1	14.29
Total	55	100	31	100	6	100	11	100	7	100

**Impacto e Influencia de Compensación y Beneficios sobre los Activos**



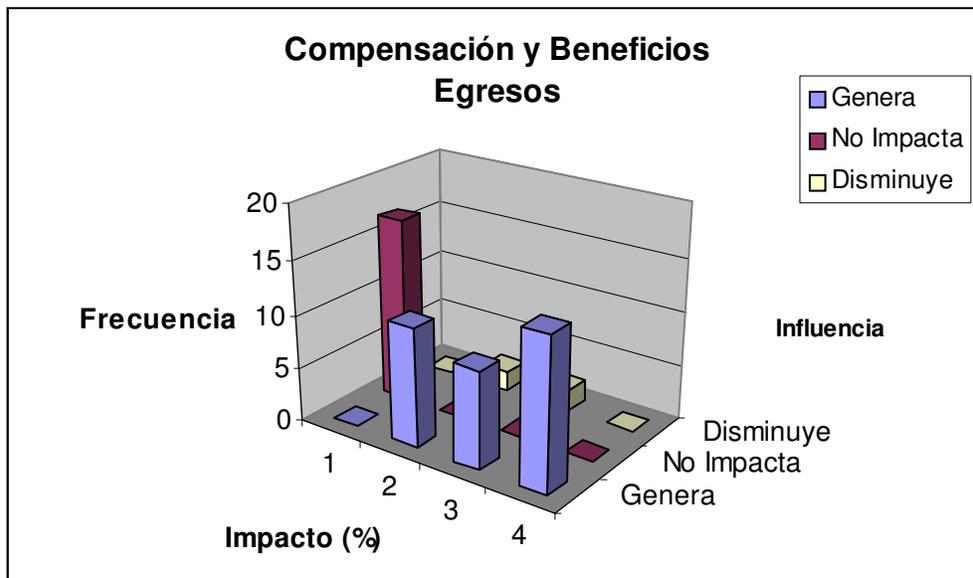
**Tabla influencia – Impacto de Compensación y Beneficios sobre los Egresos.**

Filas: 7. Considera ud. que la Gerencia de Compensación y Beneficios a través de sus planes de compensación:

Columnas: 8. En el caso de considerar que genera ahorros o produce gastos a la organización, ¿En cuanto estima el impacto?

**Influencia – Impacto de Compensación y Beneficios sobre los Egresos**

Impacto % Influencia	Total		0		0-10%		10%-20%		20% ó más	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Genera	34	62%	0	0%	11	85%	9	82%	14	100%
No Impacta	17	31%	17	100%	0	0%	0	0%	0	0%
Disminuye	4	7%	0	0%	2	15%	2	18%	0	0%
Total	55	100%	17	100%	13	100%	11	100%	14	100%



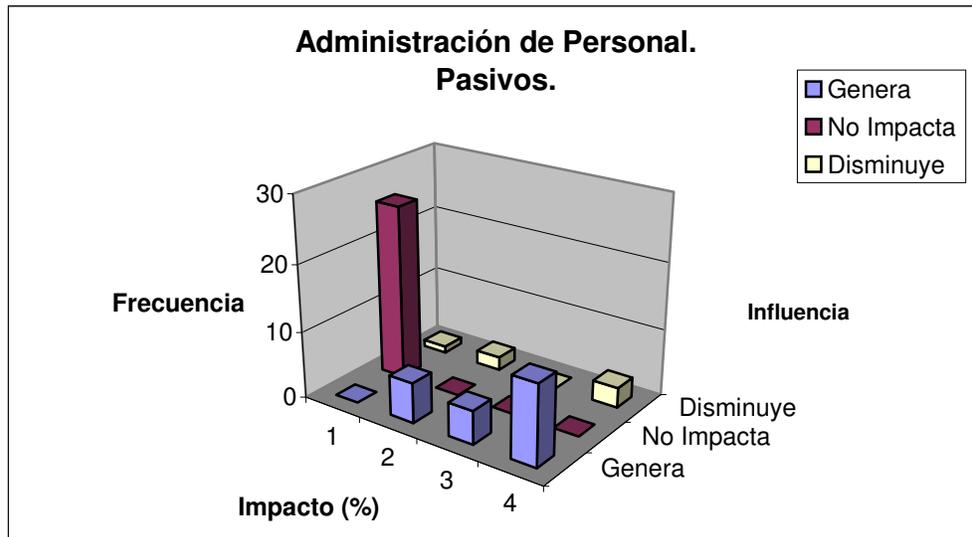
**Influencia – Impacto de Administración de Personal sobre los Pasivos Laborales.**

Filas: 9. Los pasivos laborales se refieren a las responsabilidades que tiene la empresa con sus trabajadores. Considera ud. que la gestión de la Gerencia de Administración de Personal:

Columnas: 10. En el caso de considerar que la gestión de la Gerencia de Administración de Personal aumenta o reduce los pasivos laborales de la organización, por favor responda, ¿En cuanto considera su impacto?

Impacto % Influencia	Total		0		0-10%		10%-20%		20% ó más	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Genera	23	42%	0	0%	6	75%	5	100%	12	80%
No Impacta	26	47%	26	96%	0	0%	0	0%	0	0%
Disminuye	6	11%	1	4%	2	25%	0	0%	3	20%
Total	55	100%	27	100%	8	100%	5	100%	15	100%

### Influencia - Impacto Administración de Personal



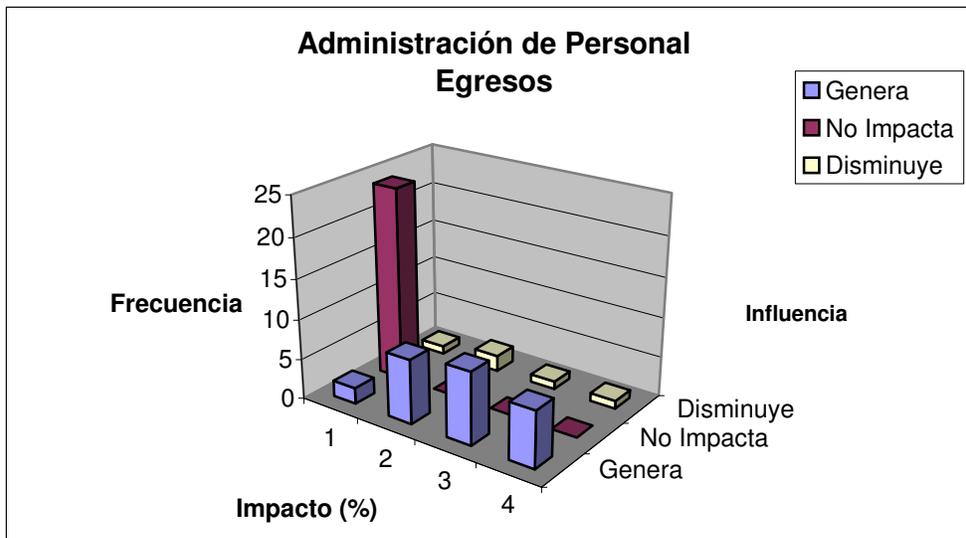
**Impacto – Influencia en los Egresos de Administración de Personal**

Filas: 11. Considera ud. que la Gerencia de Administración de Personal a través de su gestión

Columnas: 12. En el caso de considerar que la gestión de la Gerencia de Administración de personal genera ahorros o provoca gastos, ¿en cuanto estima el impacto?

Impacto % Influencia	Total		0		0-10%		10%-20%		20% ó más		Frec.	%
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%		
Genera	26	47%	2	7%	8	80%	9	90%	7	88%		
No Impacta	24	44%	24	100%	0	0%	0	0%	0	0%	24	100%
Disminuye	8	15%	0	0%	2	29%	4	33%	2	17%		
Genera	26	47%	2	7%	8	80%	9	90%	7	88%		
No Impacta	24	44%	24	100%	0	0%	0	0%	0	0%	24	100%
Disminuye	8	15%	0	0%	2	29%	4	33%	2	17%		
Total	55	100%	24	100%	7	100%	12	100%	12	100%		

**Impacto – Influencia en los Egresos de Administración de Personal**

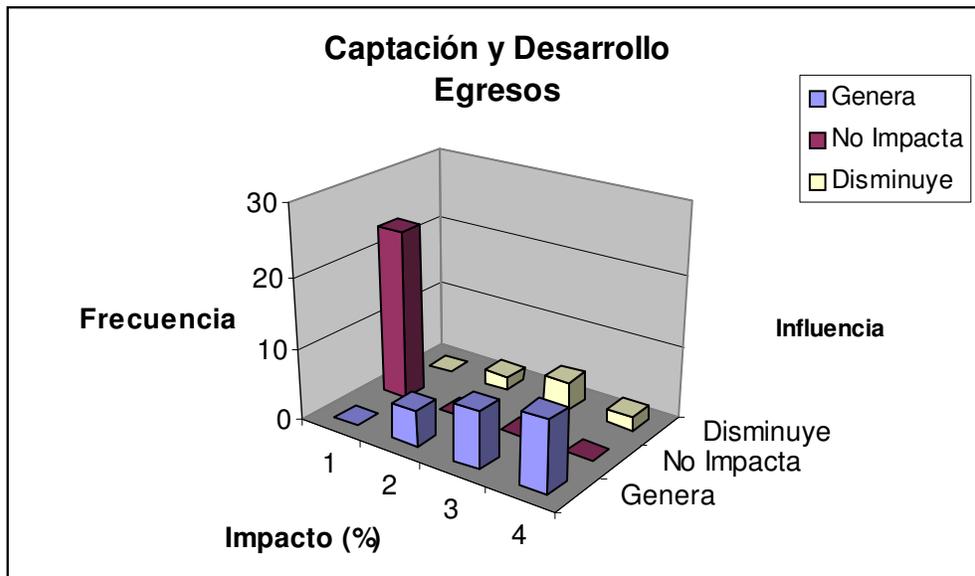


**Influencia – Impacto Captación y Desarrollo sobre los Egresos**

Filas: 13. Considera ud. que la Gerencia de Captación y Desarrollo a través de su gestión:

Columnas: 14. En el caso de considerar que la Gerencia de Captación y Desarrollo a través de su gestión genera ahorro o provoca perdida, ¿En cuanto estima el impacto?

## Influencia – Impacto Captación y Desarrollo sobre los Egresos



### C. Análisis de Resultados

Obtención de Resultados a través de Entrevistas

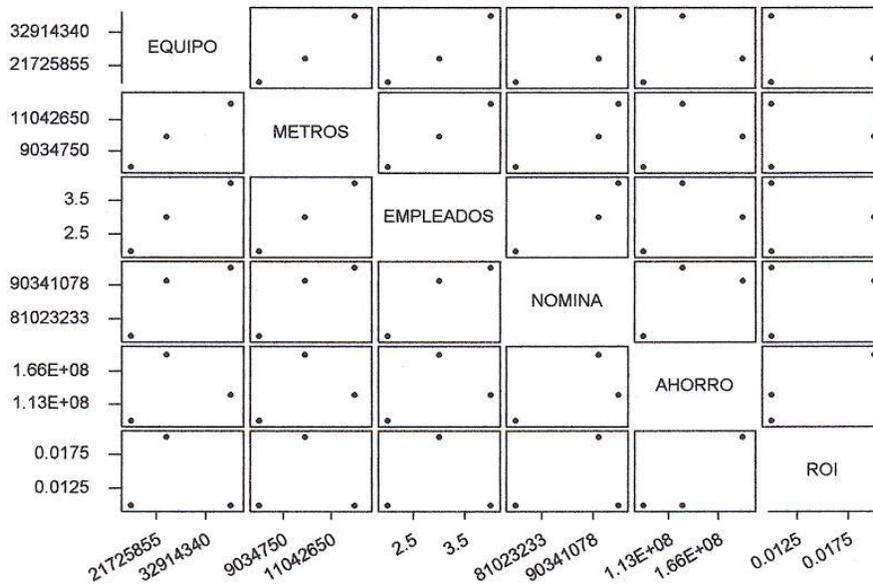
En primer lugar se calculó la correlación entre las diferentes categorías de las variables, obteniéndose el siguiente resultado:

### Correlación Insumo - Producto

	EQUIPO	METROS EMPLEADO	NOMINA	AHORRO	
METROS	0.990 0.091				
EMPLEADO	0.986 0.105	1.000 0.014			
NOMINA	0.875 0.322	0.935 0.231	0.943 0.217		
AHORRO	0.230 0.853	0.367 0.761	0.387 0.747	0.673 0.530	
ROI	-0.165 0.895	-0.022 0.986	0.000 1.000	0.334 0.783	0.922 0.253

Cell Contents: Pearson correlation  
 P-Value

### Correlación entre Insumos y Productos



<b>Gerencia</b>	<b>Equipos</b>	<b>Metros</b>	<b>Empleados</b>	<b>Nómina</b>	<b>Ahorro</b>	<b>R.O.I.</b>
Compensación y Beneficios	24.083.583,00	9.962.900,00	3,00	91.402.000,00	193.092.000,00	0,02
Administración de Personal	38.508.582,00	12.046.600,00	4,00	95.000.000,00	127.884.341,23	0,01
Captación y Desarrollo	16.131.612,00	8.030.800,00	2,00	76.364.310,00	86.207.000,00	0,01
<b>Total Dirección</b>	<b>78.723.777,00</b>	<b>30.040.300,00</b>	<b>9,00</b>	<b>262.766.310,00</b>	<b>407.183.341,23</b>	<b>0,04</b>
Media Aritmética	26.241.259,00	10.013.433,33	3,00	87.588.770,00	135.727.780,41	0,01
Mínimo	16.131.612,00	8.030.800,00	2,00	76.364.310,00	86.207.000,00	0,01
Máximo	38.508.582,00	12.046.600,00	4,00	95.000.000,00	193.092.000,00	0,02
Desviación Estándar	11.343.450,57	2.008.376,86	1,00	9.885.736,07	53.872.446,20	0,01

La medición de la Eficiencia se realizó desde dos puntos de vista: Minimización de Insumos y Maximización de Productos.

**III. Minimización de Insumos**

**Reporte de Eficiencia**

100% Compensación y Beneficios

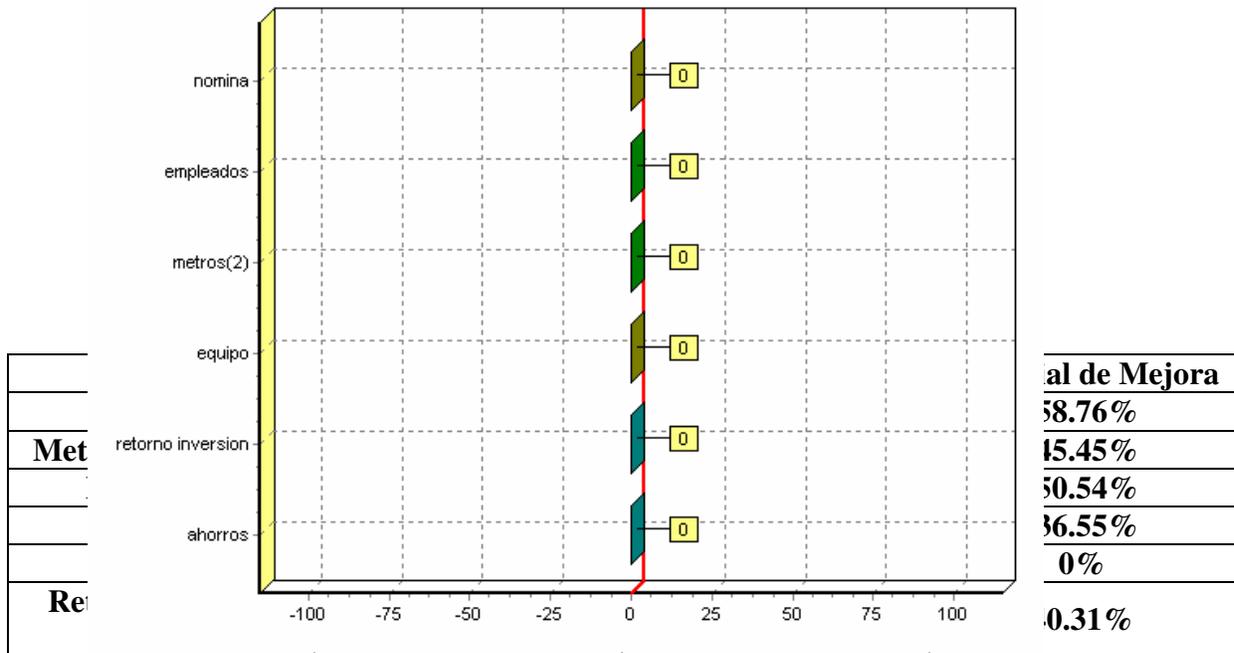
75% Captación y Desarrollo

54.54% Administración de Personal

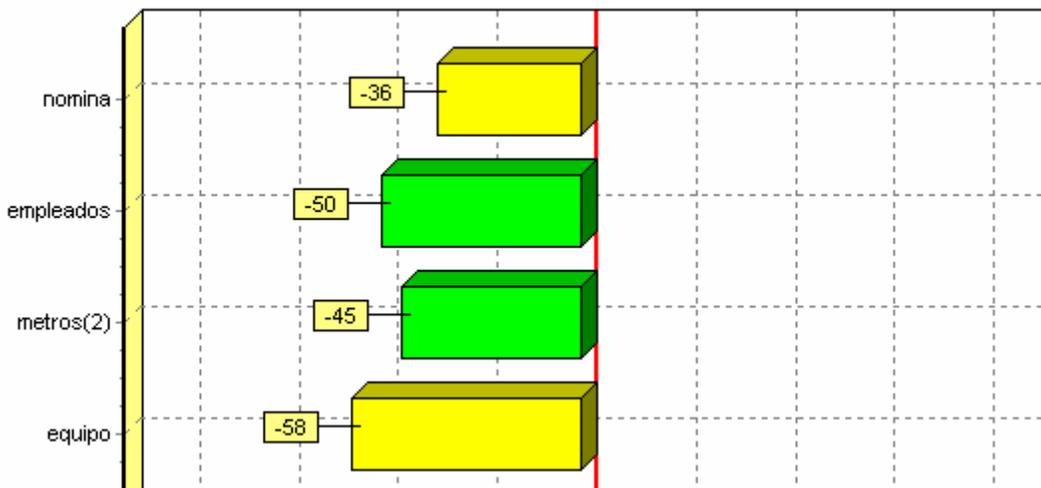
**Tabla Reporte de Eficiencia Compensación y Beneficios**

	<b>Actual</b>	<b>Óptimo</b>	<b>Potencial de Mejora</b>
<b>Equipo</b>	<b>24.083.583</b>	<b>24.083.583</b>	<b>0%</b>
<b>Metros Cuadrados</b>	<b>9.962.900</b>	<b>9.962.900</b>	<b>0%</b>
<b>Empleados</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>0%</b>
<b>Nómina</b>	<b>91.402.000</b>	<b>91.402.000</b>	<b>0%</b>
<b>Ahorros</b>	<b>193.930.000</b>	<b>193.930.000</b>	<b>0%</b>
<b>Retorno sobre la Inversión</b>	<b>0.02</b>	<b>0.02</b>	<b>0%</b>

**Reporte de Eficiencia de Compensación y Beneficios**



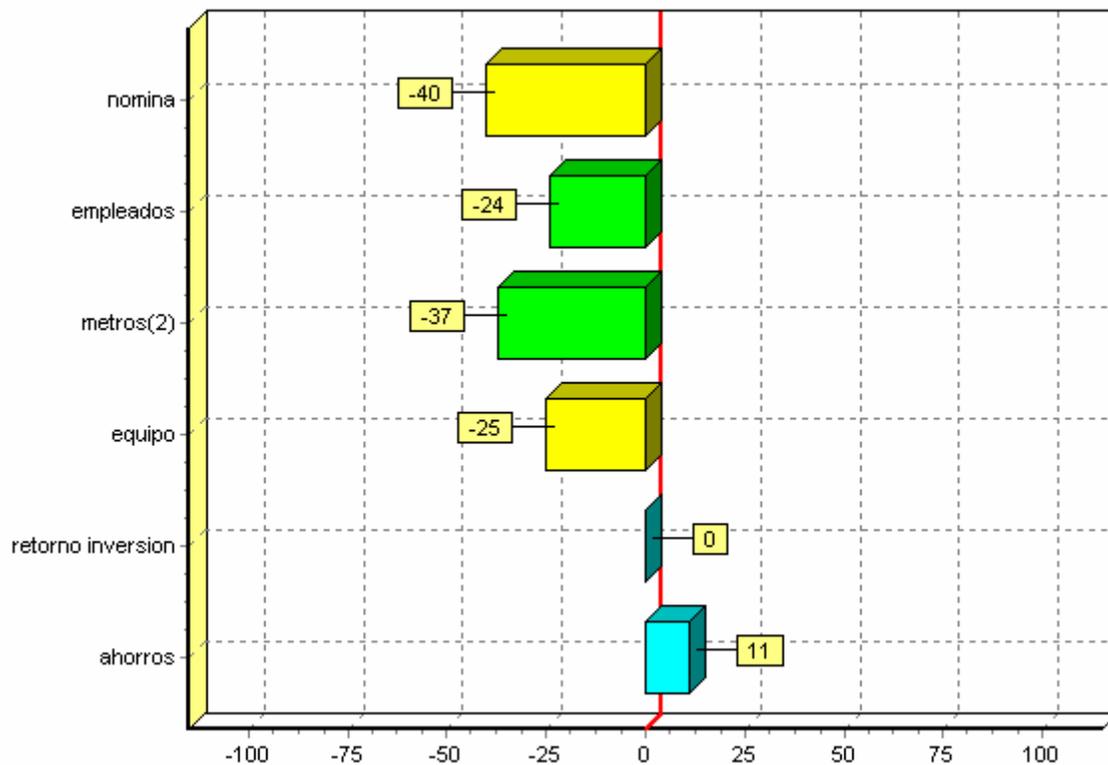
**Potencial de Mejora de Administración de Personal**



**Tabla Reporte de Eficiencia Captación y Desarrollo**

	Actual	Óptimo	Potencial de Mejora
<b>Equipo</b>	<b>16.131.612,00</b>	<b>12.041.791,50</b>	<b>-25,35 %</b>
<b>Metros Cuadrados</b>	<b>8.030.800,00</b>	<b>4.981.450,00</b>	<b>-37,97 %</b>
<b>Empleados</b>	<b>2,00</b>	<b>1,50</b>	<b>-25,00 %</b>
<b>Nómina</b>	<b>76.364.310,00</b>	<b>45.701.000,00</b>	<b>-40,15 %</b>
<b>Ahorros</b>	<b>86.594.568,00</b>	<b>96.965.000,00</b>	<b>11,98 %</b>
<b>Retorno sobre la Inversión</b>	<b>0,01</b>	<b>0,01</b>	<b>0,00 %</b>

**Potencial de Mejora de Captación y Desarrollo  
 IV.**



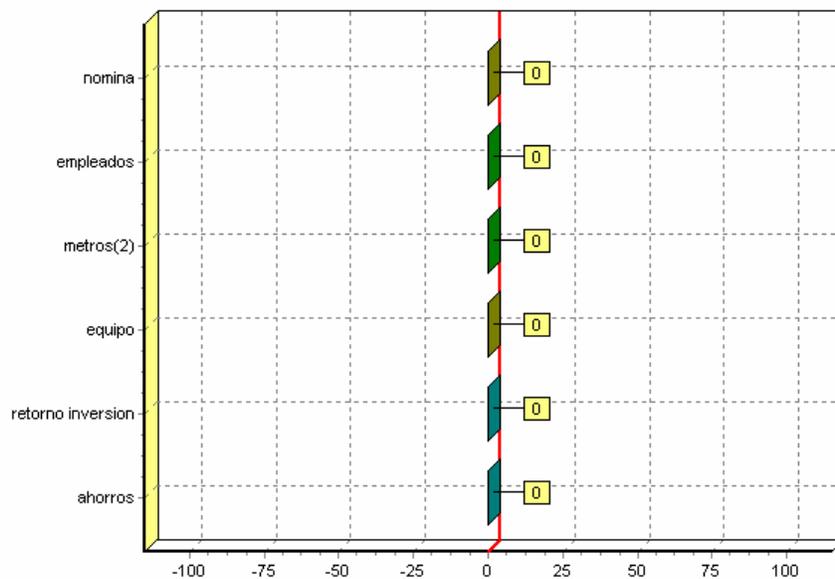
R  
 10  
 75

63.45% Administración de Personal

**Tabla Reporte de Eficiencia Compensación y Beneficios**

	<b>Actual</b>	<b>Óptimo</b>	<b>Potencial de Mejora</b>
<b>Equipo</b>	<b>24.083.583</b>	<b>24.083.583</b>	<b>0%</b>
<b>Metros Cuadrados</b>	<b>9.962.900</b>	<b>9.962.900</b>	<b>0%</b>
<b>Empleados</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>0%</b>
<b>Nómina</b>	<b>91.402.000</b>	<b>91.402.000</b>	<b>0%</b>
<b>Ahorros</b>	<b>193.930.000</b>	<b>193.930.000</b>	<b>0%</b>
<b>Retorno sobre la Inversión</b>	<b>0.02</b>	<b>0.02</b>	<b>0%</b>

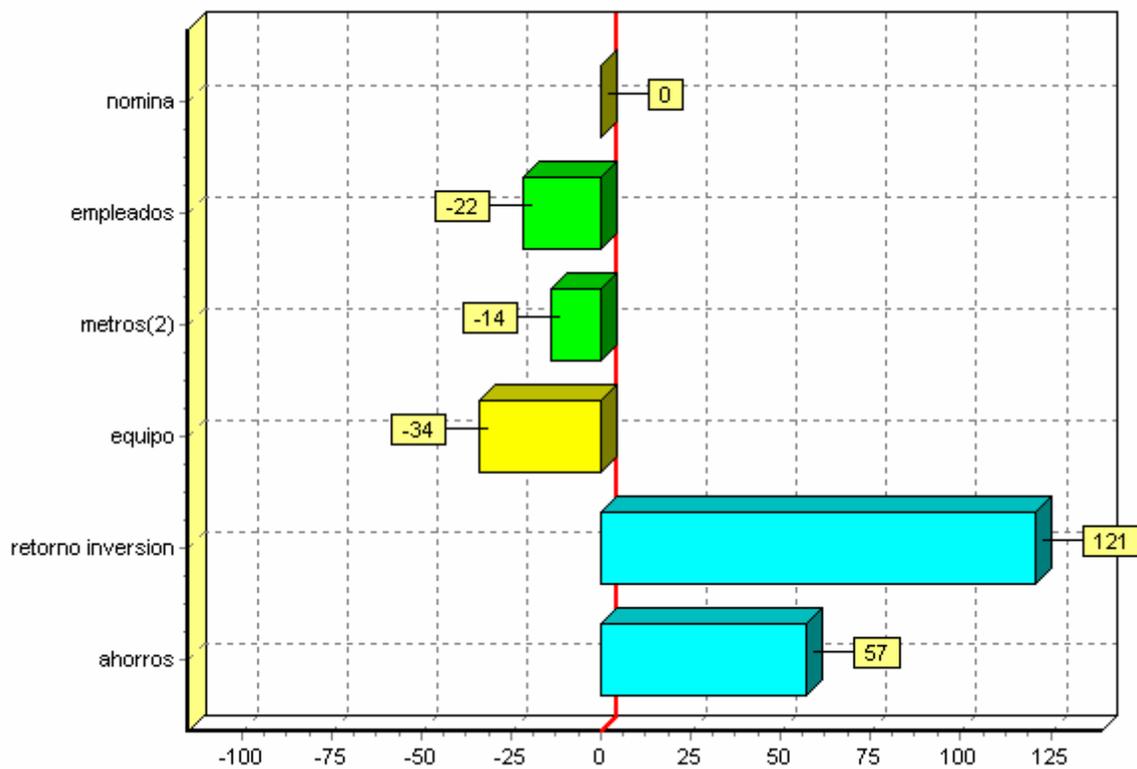
**Reporte de Eficiencia de Compensación y Beneficios**



**Tabla de Potencial de Mejora Administración de Personal**

	Actual	Óptimo	Potencial de Mejora
<b>Equipo</b>	<b>38.508.582,00</b>	<b>25.031.622,78</b>	<b>-35%</b>
<b>Metros Cuadrados</b>	<b>12.046.600,00</b>	<b>10.355.085,23</b>	<b>-14,0%</b>
<b>Empleados</b>	<b>4,00</b>	<b>3,12</b>	<b>-22,05%</b>
<b>Nómina</b>	<b>95.000.000,00</b>	<b>95.000.000,00</b>	<b>0,00%</b>
<b>Ahorros</b>	<b>127.884.341,23</b>	<b>201.563.970,15</b>	<b>57,61%</b>
<b>Retorno sobre la Inversión</b>	<b>.01</b>	<b>0,02</b>	<b>121,14%</b>

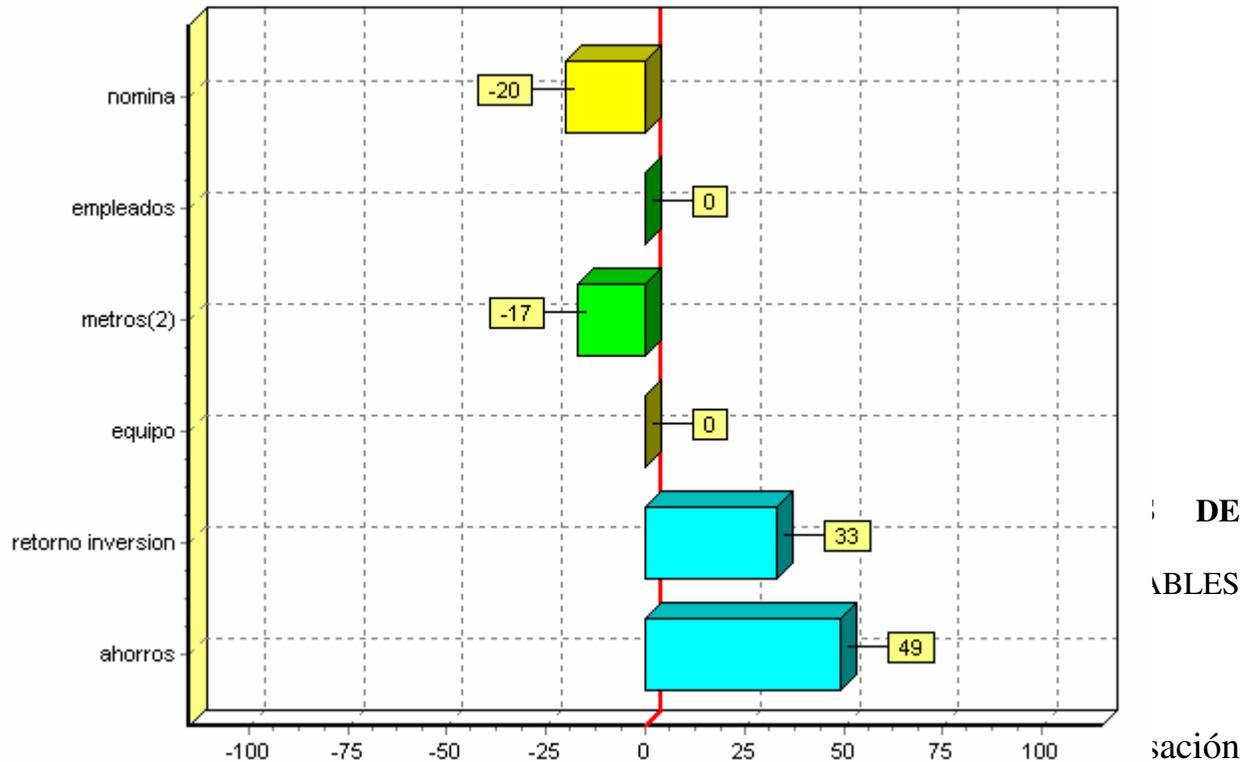
**Potencial de Mejora de Administración de Personal**



<b>Nómina</b>	<b>76.364.310,00</b>	<b>60.934.666,67</b>	<b>-20,21%</b>
<b>Ahorros</b>	<b>86.594.568,00</b>	<b>129.286.666,67</b>	<b>49,30%</b>

<b>Retorno sobre la Inversión</b>	<b>0,01</b>	<b>0,01</b>	<b>33,33%</b>
-----------------------------------	-------------	-------------	---------------

### Potencial de Mejora de Captación y Desarrollo



y Beneficios

VARIABLE 3 : Impacto en los Activos (%)

VARIABLE 4 : Influencia en los Egresos de Compensación y Beneficios.

VARIABLE 5 : Impacto en los Egresos (%)

VARIABLE 6 : Influencia en los Pasivos laborales de Administración de Personal.

VARIABLE 7 : Impacto en los Pasivos Laborales (%)

VARIABLE 8 : Influencia en los Egresos de la Gerencia de Administración de Personal

VARIABLE 9 : Impacto en los Egresos (%)

VARIABLE 10: Influencia en los Egresos de la Gerencia de Captación y  
Desarrollo

VARIABLE 11: Impacto en los Egresos (%)

Matriz de coeficientes de correlación entre rangos

Var.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	1.0000	-0.0818	0.3187	0.2498	0.0636	0.2688	0.1490	0.0289	0.2551	0.3246	0.0057
2	-0.0818	1.0000	-0.0138	0.6486	-0.3989	0.5253	-0.0281	0.4971	0.0864	0.4815	0.0754
3	0.3187	-0.0138	1.0000	0.5072	0.6255	0.3122	0.7019	0.4560	0.7068	0.3275	0.6137
4	0.2498	0.6486	0.5072	1.0000	-0.0132	0.5888	0.4212	0.6525	0.4452	0.6028	0.2762
5	0.0636	-0.3989	0.6255	-0.0132	1.0000	-0.1957	0.6025	-0.0797	0.6867	-0.0666	0.5988
6	0.2688	0.5253	0.3122	0.5888	-0.1957	1.0000	-0.0699	0.4122	0.2170	0.4999	0.0785
7	0.1490	-0.0281	0.7019	0.4212	0.6025	-0.0699	1.0000	0.2500	0.6984	0.0863	0.6637
8	0.0289	0.4971	0.4560	0.6525	-0.0797	0.4122	0.2500	1.0000	0.0975	0.5994	0.2158
9	0.2551	0.0864	0.7068	0.4452	0.6867	0.2170	0.6984	0.0975	1.0000	0.2407	0.7223
10	0.3246	0.4815	0.3275	0.6028	-0.0666	0.4999	0.0863	0.5994	0.2407	1.0000	-0.0381
11	0.0057	0.0754	0.6137	0.2762	0.5988	0.0785	0.6637	0.2158	0.7223	-0.0381	1.0000

**X. ANÁLISIS DE LA VARIANZA (Unidireccional)**

Influencia de Compensación y Beneficios en los Activos

VARIABLE DEPENDIENTE: En caso de considerar que la Gestión de la Gerencia genera o disminuye de activos, ¿En cuanto considera que impacta los activos?

VARIABLE TRATAMIENTO: Los activos de la organización son todos aquellos bienes intercambiables por dinero propiedad de la empresa, Considera Ud. que la Gestión de la Gerencia de Compensación y Beneficios:

**Tabla Variable Dependiente**

	Nº de Casos	Media	Desviación estándar	Suma de Cuadrados
Total	55	1.8909	1.1229	69.3455

**Tabla Variable Tratamiento**

	Nº de Casos	Media	Desviación estándar	Suma de Cuadrados
Genera Activos	22	2.9545	0.8245	14.9545
No tiene Impacto	30	1	0	0
Disminuye Activos	3	3	0.8165	2
Suma				16.9545

**Tabla Variación de Cuadrados**

FUENTE DE VARIACIÓN CUADRADOS	GRADOS DE LIBERTAD	SUMA CUDRADOS	MEDIA
Entre los grupos	2	52.3909	26.1955
Dentro de los grupos	52	16.9545	0.3260
Total	54	69.3455	

Proporción de varianza explicada por los tratamientos  $R^2 = 0.7555$   
F de Snedecor con 2 y 52 grados de libertad = 80.3421 (p= 0.0000)

### Influencia de Compensación y Beneficios en la Generación de Ahorros

VARIABLE DEPENDIENTE: En el caso de considerar que genera Ahorros o provoca gastos a la organización, ¿En cuanto estima el impacto?

VARIABLE TRATAMIENTO: Considera Ud. que la Gerencia de Compensación y Beneficios a través de sus planes de compensación:

**Tabla Variable Dependiente**

	Nº de Casos	Media	Desviación estándar	Suma de Cuadrados
Total	55	2.4	1.1693	75.2

**Tabla Variable Tratamiento**

	Nº de Casos	Media	Desviación estándar	Suma de Cuadrados
Genera Ahorros	34	3.0882	0.8529	24.7353
No tiene Impacto	17	1	0	0
Produce Gastos	4	2.5	0.5	1.0
Suma				25.7353

**Tabla Variación de Cuadrados**

FUENTE DE VARIACIÓN CUADRADOS	GRADOS DE LIBERTAD	SUMA CUDRADOS	MEDIA
Entre los grupos	2	49.4647	24.7324
Dentro de los grupos	52	25.7353	0.4949
Total	54	75.2000	

Proporción de varianza explicada por los tratamientos  $R^2 = 0.6578$

F de Snedecor con 2 y 52 grados de libertad = 49.9735 ( $p = 0.0000$ )

### Influencia de Administración de Personal en la Generación de Pasivos Laborales

VARIABLE DEPENDIENTE: En el caso de considerar que genera Ahorros o provoca gastos a la organización, ¿En cuanto estima el impacto?

VARIABLE TRATAMIENTO: Los pasivos laborales se refieren a las responsabilidades que tiene la empresa con sus trabajadores. Considera ud. que la gestión de la Gerencia de Administración de Personal:

**Tabla Variable Dependiente**

	Nº de Casos	Media	Desviación estándar	Suma de Cuadrados
Total	55	2.1636	1.2758	89.5273

**Tabla Variable Tratamiento**

	Nº de Casos	Media	Desviación estándar	Suma de Cuadrados
Genera Pasivos	23	3.2609	0.8453	16.4348
No tiene Impacto	26	1.0385	0.1923	0.9615

Disminuye Pasivos	6	2.8333	1.2134	8.8333
Suma				26.2297

**Tabla Variación de Cuadrados**

FUENTE DE VARIACIÓN CUADRADOS	GRADOS DE LIBERTAD	SUMA CUDRADOS	MEDIA
Entre los grupos	2	63.2976	31.6488
Dentro de los grupos	52	26.2297	0.5044
Total	54	89.5273	

Proporción de varianza explicada por los tratamientos  $R^2 = 0.7070$

F de Snedecor con 2 y 52 grados de libertad = 62.7434 ( $p = 0.0000$ )

### Influencia de Administración de Personal en la Generación de Ahorros

VARIABLE DEPENDIENTE: En el caso de considerar que la gestión de la Gerencia de Administración de personal genera ahorros o provoca gastos, ¿en cuanto estima el impacto? (%\_aho\_A)

VARIABLE TRATAMIENTO: Considera ud. que la Gerencia de Administración de Personal a través de su gestión (Aho\_Adm)

**Tabla Variable Dependiente**

	Nº de Casos	Media	Desviación estándar	Suma de Cuadrados
Total	55	1.9818	1.1199	68.9818

**Tabla Variable Tratamiento**

	Nº de Casos	Media	Desviación estándar	Suma de Cuadrados
Genera Ahorros	26	2.8077	0.9207	22.0385
No tiene Impacto	24	1	0	0
Produce Gastos	5	2.4	1.0198	5.2
Suma				27.2385

**Tabla Variación de Cuadrados**

FUENTE DE VARIACIÓN CUADRADOS	GRADOS DE LIBERTAD	SUMA CUDRADOS	MEDIA
Entre los grupos	2	41.7434	20.8717
Dentro de los grupos	52	27.2385	0.5238
Total	54	68.9818	

Proporción de varianza explicada por los tratamientos  $R^2 = 0.6051$

F de Snedecor con 2 y 52 grados de libertad = 39.8454 ( $p = 0.0000$ )

### Influencia de Captación y Desarrollo en la Generación de Ahorros

VARIABLE DEPENDIENTE: En el caso de considerar que la Gerencia de Captación y Desarrollo a través de su gestión genera ahorro o provoca pérdida, ¿En cuanto estima el impacto? (%\_Aho\_CD)

VARIABLE TRATAMIENTO: Considera Ud. que la Gerencia de Captación y Desarrollo a través de su gestión: (Aho\_CyD)

**Tabla Variable Dependiente**

	Nº de Casos	Media	Desviación estándar	Suma de Cuadrados
Total	55	2.2545	1.2093	80.4364

**Tabla Variable Tratamiento**

	Nº de Casos	Media	Desviación estándar	Suma de Cuadrados
Genera Ahorros	23	3.2174	0.7778	13.9130
No tiene Impacto	24	1.0833	0.3997	3.8333
Produce Gastos	8	3.0000	0.7071	4.0000
Suma				21.7464

**Tabla Variación de Cuadrados**

FUENTE DE VARIACIÓN CUADRADOS	GRADOS DE LIBERTAD	SUMA CUDRADOS	MEDIA
Entre los grupos	2	58.6900	29.3450
Dentro de los grupos	52	21.7464	0.4182
Total	54	80.4364	

Proporción de varianza explicada por los tratamientos  $R^2 = 0.7296$

F de Snedecor con 2 y 52 grados de libertad = 70.1698 (p= 0.0000).

## Discusión de Resultados

Los reportes de eficiencia presentan dos perspectivas de optimización: Minimización de Insumos y Maximización de Productos. Al revisar los reportes se observa un liderazgo en ambos enfoques de la Gerencia de Compensación y Beneficios. Lo que pareciera indicar un uso racional de los recursos. La opinión recogida sobre el aporte de la Gerencia entre los empleados apunta a este resultado, pues más de la mitad de los encuestados considera que la Gerencia genera un ahorro, y para una porción importante de ellos el aporte es superior al 20%.

La opinión de los empleados es además acertada en el caso de los activos de la organización. Más de la mitad consideró que no existe un impacto sobre el activo de la Gerencia. Al recabar información se observó que si bien los carros que conforman parte del plan de beneficios Company Car forman parte del activo de la organización durante un tiempo, este tiempo es corto y con una depreciación acelerada, lo que hace que no se tome en consideración como parte del aporte.

En otro orden de ideas, al observar la correlación entre las categorías de la variable se denota que la cantidad insumos no repercute en la producción. En particular el caso de los equipos, metros cuadrados y N° de empleados, cuya correlación con ahorros y retorno sobre la inversión es muy baja. La única categoría que pareciera tener algún impacto en el ahorro es la nómina.

La explicación de este resultado pudiera conseguir su basamento en el desconocimiento de las Gerencias del aporte que prestan y de la no especificación de las expectativas con relación a ellas. El resultado sería diferente si se planteara la medición de la gestión por parte de la Dirección en términos de la relación insumo-producto.

Tomando como Gerencia modelo a la Gerencia de Compensación y Beneficios, ello a razón de su óptimo resultado en relación a las otras Gerencias, Captación y Desarrollo y Administración de Personal tienen un potencial de crecimiento con el objeto de alcanzar a la Gerencia líder.

De acuerdo al enfoque de minimización de insumos, la Gerencia de Captación debe crecer en un 25% y la de Administración de Personal en un 45%. Desde la perspectiva de maximización de productos el esfuerzo exigido a la Gerencia de Administración de Personal disminuye al 36.55%.

Los dos enfoques presentan soluciones diferentes, la conveniencia de un enfoque u otro dependerá de la visión de la Gerencia.

A continuación se presenta un cuadro sinóptico con las posibles soluciones y las recomendaciones de cambio para cada caso.

**Gerencia de Administración de Personal**

<b>Categoría</b>	<b>Minimización del Insumo</b>	<b>Maximización del Producto</b>	<b>Recomendaciones</b>
<b>Equipo</b>	-58%	-35%	Revisar el uso dado a los equipos y muebles. En el caso de poseer equipo que para uso de personal externo de asesoría, asegurarse que ese equipo repercuta en un ahorro en el contrato realizado con la empresa que presta el servicio. Adicionalmente, revisar la posibilidad de mudar el archivo muerto para disminuir el mobiliario necesario.
<b>Metros Cuadrados</b>	-45.45%	-14%	Cerciorarse de que el valor del espacio utilizado por el personal de asesoría repercuta en un ahorro en los contratos celebrados.
<b>Empleados</b>	-50.54%	-22.05%	El personal de la Gerencia consta de un Gerente, un coordinador, un pasante universitario y un aprendiz INCE. El impacto monetario de los dos últimos no es significativo. La recomendación en este caso es la de no disminuir la cantidad de empleados.
<b>Nómina</b>	-36.55%	-	Incluir en la compensación un componente variable común a la Gerencia, asociado a la generación de ahorros, bien sea por negociación provechosa de contratos o por optimización de procesos .
<b>Ahorro</b>	-	57.61%	Las recomendaciones anteriores, repercutirán en el ahorro y por tanto en el Retorno sobre la inversión.
<b>Retorno Sobre la Inversión</b>	40.31%	121.14%	

Las posibilidades de mejora de esta Gerencia depende de su criterio de optimización. Pudiera decidir que lo que produce es suficiente y tomar como decisión la disminución de su nómina, con el consiguiente despido del personal a su cargo, o bien puede plantearse el reto de mejorar sus procesos y aumentar el aporte a la organización.

En cuanto a la opinión de los empleados, el promedio de las personas tiende a opinar que la Gerencia no impacta a los Egresos y a los Pasivos Laborales.

La opinión referente a los pasivos laborales fue corroborada al realizar las entrevistas, pues aun y cuando la tendencia es a disminuir los pasivos laborales adelantando la cancelación de los mismos, se trata de una política corporativa en la que la Gerencia no tiene impacto alguno. Sin embargo, resulta preocupante la opinión del 40% de los encuestados sobre el aumento de los pasivos laborales debido a la gestión de la Gerencia.

El caso de la Gerencia de Captación y Desarrollo, se presenta a continuación:

**Gerencia de Captación y Desarrollo:**

<b>Categoría</b>	<b>Minimización del Insumo</b>	<b>Maximización del Producto</b>	<b>Recomendaciones</b>
<b>Equipo</b>	-25.35	-0,47%	Revisar el uso dado a equipos y mobiliario, para determinar el óptimo necesario.
<b>Metros Cuadrados</b>	-37,97%	-17,29%	El uso del espacio se recomienda sea revisado a fin de determinar si se utiliza o no espacio adicional al requerido.
<b>Empleados</b>	-25,00%	0,00%	La Gerencia consta de un Gerente y un Coordinador. Se plantea como posible solución contratar a uno de los empleados para laborar media jornada, esto a fin de optimizar el proceso.
<b>Nómina</b>	-40,15%	-20,21%	La reducción de la jornada laboral, trae consigo la reducción de la nómina.
<b>Ahorro</b>	11,98%	49,30%	Establecer como factor de compensación variable la generación de ahorros, logrando así un incremento en esta área. El componente adicional a pagar por compensación variable es resarcido por la reducción de la nómina.
<b>Retorno Sobre la Inversión</b>	-	33,33%	Al lograrse un impacto mayor en el ahorro, se logra incrementar el aporte al Retorno sobre la Inversión.

La Gerencia de Captación y Desarrollo, obtuvo una evaluación dividida, por parte de los empleados de la organización. Nueve de cada diez empleados, considera que la gerencia tiene un impacto positivo sobre los egresos o no tiene impacto. Esa opinión se encuentra distribuida a partes iguales, es decir 45% opina que no impacta los egresos y 45% que tiene un impacto positivo.

## XI. CONCLUSIONES

Todas las áreas funcionales de la organización tienden a presentar una información clara sobre el aporte que hacen al resultado global de la empresa. Incluso hay mediciones internas sobre la tasa de Retorno sobre la Inversión de cada función.

El área de Recursos Humanos supone una excepción a la regla. Convirtiéndose este tema incluso en tabú. Es paradójica la realidad, sobre todo por ser esta gestión la encargada de medir la eficiencia de toda la organización a través de las evaluaciones a los empleados.

A juicio personal, pareciera que la falta de medición de la función se debe al temor de los propios ejecutivos de Recursos Humanos. Tal vez se trate de la natural resistencia al cambio, o a la creencia de que el diagnóstico se limita solo a señalar los errores y no a la proposición de soluciones.

Se cual sea el motivo, este tipo de actitud incrementa el riesgo a permitir se desprestigie el área de Recursos Humanos. Pues entre más tiempo demore la Gerencia en tomar las riendas del cambio, mayor será la posibilidad de que aumenten los prejuicios contra la función.

El principal reto de esta investigación fue el demostrar que existe un impacto sobre el resultado final de la organización. Pero más importante que eso, es el medir ese impacto. El planteamiento radicalmente contrario a los estudios existentes sobre la medición de la gestión, se realizó intencionalmente pues se trata de una forma de aclarar que aun y cuando la función se encuentra involucrada con aspectos sociales y humanos, siempre deja un aporte tangible y por tanto medible.

Referirse en términos monetarios a una gestión que tiende a lo humano, no es muy popular. Sin embargo, no se debe olvidar que el fin de una empresa es el de generar riqueza. Tal vez el principal problema de la Gerencia es el olvidar que para mejorar la calidad de vida de los empleados, primero debe especializarse en el conocimiento del manejo del negocio. Pues de otra forma es difícil que las ideas que repercuten en el bienestar de la mayoría sean escuchadas.

Conceptos como Motivación y Valor Agregado, dicen mucho a las personas que están preparadas para trabajar en el área de Recursos Humanos, pero pudieran resultar huecos para los ejecutivos de otras áreas. Por tanto, el primer paso para ser escuchados con verdadera atención y empatía es aprender a manejar el lenguaje financiero, comenzar a exponer proyectos en función del Costo- Beneficio.

Quizás el aporte más importante de esta investigación, es el de hacer un llamado de atención sobre esta problemática. Sin que deje de ser interesante el hecho de conseguir medidas del aporte del área.

A primera vista los resultados obtenidos por las Gerencias aquí estudiadas no resultan alentadores. Sin embargo estas Gerencias cuentan con una gran fortaleza, la posibilidad de cambiar. Una posibilidad que no se traduce en una serie de proposiciones vagas, sino en ajustes específicos en campos determinados.

Al hablar de optimizar procesos, la idea suena a una reducción imperante del personal. Este enfoque no es el considerado en este estudio. Aquí las soluciones se plantean dándole un equilibrado peso a la preocupación social por el empleo y a la preocupación económica por la generación de utilidades.

Se considera que el reto de las Gerencias se encuentra no en despedir gente, sino en innovar para mejorar su aporte a la organización. Adicionalmente cada Gerencia debe concientizar que cada insumo suministrado tiene un valor monetario y que es importante justificar las razones por la que es conveniente invertir en el área de Recursos Humanos y no en otra función de la organización.

## **XII. RECOMENDACIONES**

A las personas que se interesen en darle continuidad a estudios de este tipo, se les plantea varias recomendaciones que permitan profundizar la investigación. Esas recomendaciones son de dos ordenes: interno y externo.

En el orden externo se recomienda realizar la medición en varias empresas del sector Farmacéutico para establecer parámetros que permitan comparar la Eficiencia de las Gerencias de Recursos Humanos en diferentes organizaciones.

Además se sugiere como tema de interés el indagar sobre la correlación entre nivel de eficiencia de la Gestión del talento humano y el éxito de la organización.

Extender el estudio a otros sectores económicos también resulta un tema que complementaria la información recabada, permitiendo establecer parámetros de normalidad en la gestión de Recursos Humanos por sector.

En el orden interno, se recomienda investigar sobre otros posibles productos e insumos adicionales en el área. Esto a fin de obtener una medición mas precisa de la función y un conocimiento de mayor profundidad sobre los procesos llevados a cabo en el área.

Adicionalmente, la extensión del estudio a otras funciones de la organización permitiría observar la eficiencia relativa de la Gestión del talento humano con relación a las otras áreas funcionales. Comparar estos resultados con el posicionamiento en el mercado de la organización pudiera significar un importante aporte.

Finalmente, se le recomienda a la organización hacer una revisión de los procesos del área de Recursos Humanos, a fin de obtener resultados que se reflejen en una mayor eficiencia de la Gerencias seguidoras.

## VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### **A. Libros**

- Alvarez, P., (2.001). La medición de la Eficiencia y la productividad. España, Pirámide.
- Chiavenato, I., (2.000). Administración de Recursos Humanos. Colombia, Mc Graw Hill.
- West C, C., (1974). El enfoque de sistemas. México, Diana.
- Fischer, S., Dornbusch, R.& Schmalensee, R., (1.989). Economía. Madrid, Mc Graw Hill.
- Francés, A., (2.001). Estrategia para la empresa en América Latina. Caracas, IESA.
- Gómez, L., Balkin D. & Cardy, R., (1.998). Gestión de Recursos Humanos. España, Prentice Hall.
- Hernández, R. & Fernández, C., (1.999). Metodología de la Investigación. México, Mc Graw Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H., (1.998). Administración una perspectiva global. México, Mc Graw Hill.
- Méndez, C., (2.001). Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Colombia, Mc Graw Hill.
- Milkovich, G. & Boudreau J., (1.994). Dirección y Administración de Recursos Humanos. México, Addison Wesley Iberoamericana.
- Mochón, Francisco, (1.998). Economía, teoría y política. España, Mc Graw

- Pacheco, J., Castañeda, W. & Caicedo, C. (2.002). Indicadores Integrales de Gestión. Colombia, Mc Graw Hill.
- Phillips, J. (1.996). Accountability in Human Resource Management. Houston: Gulf Publishing Company.
- Ramírez, T. (1.996). Como hacer un proyecto de investigación. Caracas, Carhel.
- Sierra Bravo, R (1.985). Metodología de las Ciencias Sociales. Madrid, Edit. Paraninfo.
- Toro Ardi, José (1.993). Fundamentos de la teoría económica. Un análisis de la política económica venezolana. Caracas, Panapo.
- Urquijo, J. (2.001). Teorías de las Relaciones Industriales. De cara al siglo XXI. Caracas, Universidad Católica Andrés Bello.
- Viera, R., (2.000) Como agregar valor en la función de recursos humanos. Caracas, Codees.

### ***B. Tesis***

- Fuentes, J., (1.983). Satisfacción y eficiencia en el trabajo. Tesis de Relaciones Industriales, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas
- Poggioli, M. & Vasconcelos, S. (1.999). Eficiencia del departamento de Recursos Humanos Vs. Eficiencia de la Organización. Tesis de Relaciones Industriales, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Stefanelli, M., (1.983) La eficiencia en una empresa del estado venezolano. Tesis de Relaciones Industriales, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

### **C. Material Electrónico**

- Bernat, Jorge. (sin fecha) Evaluación de la gestión a partir de Modelos No Paramétricos. Aplicación a los Municipios Españoles. Consultado el 20 de Agosto de 2.003 de la World Wide Web: [http://selene.uab.es/dep-economia\\_empresa.html](http://selene.uab.es/dep-economia_empresa.html)
- Comisión de Regulación de Energía y Gas. (sin fecha) Formulas tarifarias de Electricidad. Consultado el 25 de Agosto de 2.003 de la World Wide Web: <http://domino.creg.gov.co>
- Coyefi, J. (sin fecha) Organización económica y eficiencia. Consultado el día 05 de Mayo de 2.003 de la World Wide Web: <http://academico.ulagos.cl/fganga/extractos/extracto1orjecoyefi.html>
- Goetsch, David y Stanley Davis. (Sin fecha) Traducción libre del capítulo 13, Benchmarking, del libro Introduction to total Quality. Consultado el día 12 de Agosto de 2.003 de la World Wide Web: <http://www.elprisma.com/apuntes/apuntes.asp?page=5&categoria=101>
- Lobato, Z. (sin fecha). Organización racionalidad y eficiencia en la organización del trabajo en la Argentina: El sueño de la americanización y su difusión en la literatura y la prensa. Consultado el día 05 de Mayo de 2.003 de la World Wide Web: <http://www.eh.net/XIIICongress/cd/papers/41ZaidaLobato317.pdf>
- Meneses, B. (sin fecha). La aplicación de la Estadística no paramétrica en la administración. Consultado el día 05 de

### **C. Material Electrónico**

- Bernat, Jorge. (sin fecha) Evaluación de la gestión a partir de Modelos No Paramétricos. Aplicación a los Municipios Españoles. Consultado el 20 de Agosto de 2.003 de la World Wide Web: [http://selene.uab.es/dep-economia\\_empresa.html](http://selene.uab.es/dep-economia_empresa.html)
- Comisión de Regulación de Energía y Gas. (sin fecha) Formulas tarifarias de Electricidad. Consultado el 25 de Agosto de 2.003 de la World Wide Web: <http://domino.creg.gov.co>
- Coyefi, J. (sin fecha) Organización económica y eficiencia. Consultado el día 05 de Mayo de 2.003 de la World Wide Web: <http://academico.ulagos.cl/fganga/extractos/extracto1orjecoyefi.html>
- Goetsch, David y Stanley Davis. (Sin fecha) Traducción libre del capítulo 13, Benchmarking, del libro Introduction to total Quality. Consultado el día 12 de Agosto de 2.003 de la World Wide Web: <http://www.elprisma.com/apuntes/apuntes.asp?page=5&categoria=101>
- Lobato, Z. (sin fecha). Organización racionalidad y eficiencia en la organización del trabajo en la Argentina: El sueño de la americanización y su difusión en la literatura y la prensa. Consultado el día 05 de Mayo de 2.003 de la World Wide Web: <http://www.eh.net/XIIICongress/cd/papers/41ZaidaLobato317.pdf>
- Meneses, B. (sin fecha). La aplicación de la Estadística no paramétrica en la administración. Consultado el día 05 de

Mayo de 2.003 de la World Wide Web:  
<http://www.uv.mx/iiesca/revista2/bey1.html>

- Niño, J. (sin fecha) Dificultades en la comparación de indicadores de rentabilidad en las empresas de retailing. Consultado el día 05 de Mayo de 2.003 de la World Wide Web: [http://www.uai.cl/p4\\_centros/site/pags/20021202132553.html](http://www.uai.cl/p4_centros/site/pags/20021202132553.html)
- Pontificio Universidad Javeriana (sin fecha). Estadística no paramétrica. Consultado el día 05 de Mayo de 2.003 de la World Wide Web: <http://correo.puj.edu.co/probabilidad/estadistica%20NO%20PARAMETRICA/ESTADISTICA%20PARAMETRICA.htm>
- Ulrich, D. (sin fecha). Hispavista. Consultado el día 03 de Mayo de 2.003 de la World Wide Web: [http://galeon.hispavista.com/pcazau/resps\\_ulri.html](http://galeon.hispavista.com/pcazau/resps_ulri.html)