

021. IDENTIFICACION DE BARRERAS DE ENTRADA EN LA OFERTA DE SERVICIOS DE OUTSOURCING DE NOMINA, EN UNA EMPRESA DE CONSULTORIA DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Autores:

Ing. Ney Antonio Suarez Galarza

Ingeniero en Administración de empresas
Universidad Tecnológica ECOTEC - ECUADOR
neysuarezgalarza@gmail.com

Ing. Yadira Mariuxi Armas Ortega, MGS.

Docente titular
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Tecnológica ECOTEC - ECUADOR
yarmas@ecotec.edu.ec

RESUMEN

El área de talento humano, se ocupa de varios procesos de soporte que permiten proveer a la organización no solo del personal idóneo, si no también, establecer con claridad las funciones y roles a desempeñar por cada miembro; así como, las alternativas de acompañamiento y crecimiento organizacional, sumado a las estrategias de motivación del mismo, para la optimización de su desempeño diario.

Los desafíos presentes en el área suelen ser asumidos, en algunos casos, por una persona o, en mejores circunstancias, por un grupo que constituye el staff de talento humano en la organización. Mientras más limitado es el recurso destinado a realizar las actividades del área, más difícil se torna el cumplimiento cabal de las responsabilidades asociadas a los diferentes procesos implícitos de la misma.

La presente investigación fue desarrollada en la ciudad de Guayaquil, y permitió como objetivo principal, el análisis e identificación de barreras de entrada en la oferta de servicios de outsourcing aplicado al proceso de nómina, en una empresa de consultoría de la ciudad antes mencionada. La empresa citada, es especializada en ofrecer sus servicios en la gestión procesos como: selección de personal, capacitación y nómina, principalmente. Además, la organización brinda cursos de coaching, servicios contables y auditoría.

La investigación realizada es de carácter mixto, es decir tanto cuantitativa como cualitativa y de tipo descriptiva y explicativa. Se ha utilizado en la misma el método analítico – sintético y entre las herramientas de la investigación se ha contado con una lectura investigativa y encuestas de cuyo análisis se ha podido discernir las acciones que permiten mejorar la oferta de servicios de nómina, superando las barreras identificadas.

Palabras Clave:

Outsourcing, nómina, barreras de entrada.

INTRODUCCIÓN

a opción de externalizar la gestión de los procesos que desempeña el área de Recursos Humanos proporciona una alternativa rentable tanto para quien la ofrece, como para quien la contrata; sin embargo, existen ciertas barreras que limitan la opción de brindar este servicio a las empresas, ya que por uno u otro motivo las organizaciones prefieren no dejar en manos ajenas cierto tipo de información considerada sensible, como es el caso de la nómina del personal.

El outsourcing puede aplicarse a todo proceso o función de negocio que no sea estratégico para una empresa y que, consecuentemente, no debería ocupar tiempo de gestión por parte de la dirección. La investigación expuesta fue desarrollada en una empresa de Consultoría y Coaching presente en el mercado ecuatoriano desde el año 2013 y especializada en ofrecer servicios de outsourcing en procesos de selección de personal, capacitación y de nómina; además de brindar cursos de coaching, servicios contables y auditoría.

En el mercado ecuatoriano, sobre todo en la ciudad de Guayaquil, las principales empresas que ofrecen el servicio de outsourcing para el proceso de nómina son: PwC Ecuador, con más de 27 años; Nexos Talent con más de 20 años, y ManPower aproximadamente 36 años, todas en el mercado nacional. Por lo general son las empresas Pymes quienes contratan este servicio buscando abaratar costos en contratación. La percepción de que solo las grandes corporaciones o multinacionales externalizan actividades por medio del servicio de outsourcing es errónea, puesto que en la actualidad se recomienda a empresas pequeñas y medianas delegar aquello que no forma parte del eje estratégico del negocio, con el fin de ganar mayor productividad, efectividad e inclusive mejorar el costo de inversión. Sin embargo, la problemática habitual de las empresas ecuatorianas reside en que no tienen mucha apertura a la externalización de servicios de nómina, en el caso abordado, aun cuando los clientes ya utilizan la externalización de otros servicios; por ello, la importancia de analizar, las alternativas que permitan eliminar dichas barreras de entrada a la colocación de estos servicios.

La investigación, tiene como objeto identificar las barreras de entrada que limitan la captación de clientes en la empresa objeto de estudio al momento de ofertar sus servicios de outsourcing en el manejo de nómina y determinar las posibles alternativas de solución a la dificultad presentada. Para ello, fue necesario abordar los postulados teóricos que fundamenten la efectividad de los servicios de outsourcing, sobretodo en el manejo de la nómina en la gestión de talento humano. Diagnosticar la situación actual de los servicios que brinda la empresa estudiada y las principales barreras de entrada que se puedan presentar en sus clientes, ante la selección del servicio de outsourcing en manejo de nómina. Lo cual finalmente permite discernir aquellas alternativas de solución que sustenten la implementación de nuevas estrategias en la colocación de este servicio.

DESARROLLO

ANTECEDENTES

Outsourcing es un término del inglés que se traduce al español como 'subcontratación', o 'externalización'. La palabra, como tal, es un anglicismo compuesto por out, que significa 'fuera', y source, que traduce 'fuente' u 'origen', es decir, fuente externa. Para (Experto, 2000) el outsourcing es "el proceso en el cual una firma identifica una porción de su proceso de negocio que podría ser desempeñada más eficientemente y/o más efectivamente por otra corporación... esto libera a la primera organización para enfocarse en la parte o función central de su negocio."

El concepto de Outsourcing comienza a ganar credibilidad al inicio de la década de los 70's dirigiéndose a las áreas de información tecnológica en las empresas. En aquel tiempo, EDS¹ (Electronic Data System), Arthur Andersen y Price Waterhouse fueron las primeras empresas en implementar modelos de Outsourcing. En la década siguiente, en líneas generales, las empresas solían acaparar todos los procesos para la producción de bienes y servicios; sin embargo, los altos costos que conllevaba mantener la infraestructura material y humana empezaron a marcar a estructurar nuevos paradigmas, apareciendo en escena creencias organizacionales como *flexibilidad* la cual "planteaba la opción de contratar servicios externos para algunos procesos de producción" (CP. Mariela Almanza, 2015). Hoy en día el outsourcing es utilizado por muchas empresas competitivas, como estrategia de negocios.

En el proceso de Outsourcing principalmente intervienen dos actores: Por un lado, la empresa contratante, es decir el beneficiario del servicio y, la otra parte, denominado intermediario u outsourcer, encargado de realizar la actividad acordada.

El Outsourcing en el Ecuador

En Ecuador, el Mandato Constituyente no. 8, orientado a la eliminación y prohibición de la tercerización, intermediación laboral, contratación laboral por horas y cualquier forma de precarización de las relaciones de trabajo; denominó al outsourcing como "Prestación de Actividades Complementarias", ya que pese a que las empresas lo usaban como un recurso de administración, este no estaba debidamente normado.

El mandato constituyente 8 marcó un verdadero hito en el ámbito laboral del Ecuador. Pues tras su publicación, todas las empresas dedicadas a la intermediación laboral desaparecieron o modificaron su objeto social. Siendo así, los trabajadores tuvieron que ser contratados directamente por las empresas usuarias de sus servicios. Las normativas relacionadas más representativas sobre el tema, se sintetizan a continuación en la tabla ajunta:

¹ Electronic Data Systems (EDS) Es una empresa estadounidense de consultoría de tecnologías de la información

Tabla 1:
Normativas legales relacionadas al outsourcing.

Normativa Legal	Detalle
<p>Art. 3 de la reforma elaborada en la (Asamblea Constituyente, 2008)</p> <p>Mandato 8 el día 30 de Abril del 2008</p>	<p>“Se podrán celebrar contratos con personas naturales o jurídicas autorizadas como prestadores de actividades complementarias por el Ministerio de Trabajo y Empleo, cuyo objeto exclusivo sea la realización de actividades complementarias de: vigilancia, seguridad, alimentación, mensajería y limpieza, ajenas a las labores propias o habituales del proceso productivo de la usuaria”</p>
<p>Sección segunda - Disposiciones Generales</p>	<p>“Se podrá contratar civilmente servicios técnicos especializados ajenos a las actividades propias y habituales de la usuaria, tales como los de contabilidad, publicidad, consultoría, auditoría, jurídicos y de sistemas, entre otros, que serán prestados por personas naturales, o jurídicas con su propio personal y que contarán con la adecuada infraestructura física y estructura organizacional, administrativa y financiera. La relación laboral será directa y bilateral entre los prestadores de servicios técnicos especializados y sus trabajadores” (Pag.5)</p>
<p>Código de Trabajo del Ecuador</p>	<p>Art. 36</p> <p>“Representantes de los empleadores. - Son representantes de los empleadores los directores, gerentes, administradores, capitanes de barco, y en general, las personas que a nombre de sus principales ejercen funciones de dirección y administración, aún sin tener poder escrito y suficiente según el derecho común. El empleador y sus representantes serán solidariamente responsables en sus relaciones con el trabajador.”</p>
<p>Art. 41</p>	<p>“Responsabilidad solidaria de empleadores.- Cuando el trabajo se realice para dos o más empleadores interesados en la misma empresa, como con dueños, socios o copartícipes, ellos serán solidariamente responsables de toda obligación para con el trabajador.”</p>

Nota. Consolidado de normativa legal. Fuente: Mandato Constituyente N°8 Ecuador la (Asamblea Constituyente, 2008), Código del trabajo del Ecuador (DIRECCIÓN NACIONAL DE ASESORÍA JURÍDICA DE LA PGE, 2015)

En Ecuador existen empresas que optan por el outsourcing para conseguir una mayor competitividad en el mercado. Entre las empresas más representativas en brindar este servicio se sitúan: Price Waterhouse y Manpower, ambas con una larga trayectoria y consideradas, quizás para muchos, como la primera opción al aplicar este servicio de externalización.

Entre las ventajas y beneficios de optar por el método de outsourcing en la gestión de talento humano según (IESE Business School -IRCO, 2002, p. 34) toman relevancia aspectos como: Reducción de costos en un 20% al 50%; flexibilidad y mayor calidad del servicio, debido a la especialización; valor añadido en la actividad de RRHH y en el personal de RRHH de la empresa “core²”, que obtiene mejor desarrollo profesional; mejora continua del servicio prestado; el Outsourcer ³ asume determinados riesgos, con lo que la empresa “core” queda liberada.

Los procesos del área de talento humano

Talento humano, al igual que otras áreas de la empresa, cuenta con procesos básicos que condensan la actividad de staff, o de soporte, del área. Entre las principales funciones que componen cada uno de los subsistemas de Recursos Humanos se encuentran: Reclutamiento y Selección de personal, a cargo de incorporar al talento humano idóneo a la organización; Capacitación y Desarrollo, encaminado a dar soporte al equipo de trabajo a través del fortalecimiento de competencias del mismo, en relación a necesidades de conocimiento detectadas y sus funciones, así como permitir el desarrollo de los colaboradores a largo plazo y la correspondiente gestión adecuada del conocimiento organizacional; Organización, al cual corresponde ordenar y/o definir las funciones y roles de cada integrante de la empresa; Mantenimiento, a cargo de las remuneraciones al personal, así como definir los incentivos necesarios para asegurar la permanencia del talento en la organización; finalmente, el proceso de Auditoría, que permite dar un seguimiento constante a los diferentes procesos concernientes a las actividades del área.

Si bien es cierto cada proceso de talento humano es susceptible de externalización y sabiendo que, el outsourcing en este ámbito corresponde al “desplazamiento de las funciones y/o procesos de RRHH, y, en su caso, los medios utilizados para su ejecución (especialmente el personal), a otra empresa, cuyo «core business» es precisamente el ejercicio de dichas funciones” (IESE Business School -IRCO, 2002) el transferir la gestión de varios de estos procesos es un camino estratégico que permite, entre otras cosas, optimizar el tiempo del personal en actividades que requieren de mayor atención. Sin embargo, en el proceso del pago de nómina a través del outsourcing, la empresa contratante debe proveer información básica acerca de su personal, para que sea otro quien se encargue de calcular los pagos y remuneraciones, información que habitualmente es considerada sensible lo que hace que la gestión de sueldos y salarios sea una de las acciones más delicadas en términos de outsourcing

² Core Business: Se entiende como la “actividad principal” o “negocio principal” de una empresa.

³ Outsourcer: Persona o Empresa subcontratante que brinda el servicio de outsourcing.

El proceso de nómina y el outsourcing.

La literatura nos indica que, esta práctica inicia como una estrategia para reducir el costo de inversión, sin embargo con el transcurso del tiempo se ha demostrado que es una herramienta muy útil para el crecimiento de las empresas. Según el estudio elaborado por Accenture y el (IESE Business School -IRCO, 2002), el 49% de los participantes asegura hacer outsourcing de talento humano por razones tácticas frente a un 51% que lo hace por razones estratégicas. De acuerdo con la opinión de los encuestados, estas son las razones: Tácticas u operacionales y estratégicas que llevan a muchos profesionales al outsourcing de funciones del departamento de RRHH:

Tabla 2:

Razones tácticas

Razones Tácticas	Razones Estratégicas
Ahorro en costes (54%)	La concentración de recursos en actividades medulares (35%)
Conversión de costes fijos en variables (14%)	El acceso a “expertirse” o especialización (18%)
Mejora la eficiencia operativa (8%)	La flexibilidad (12%)
Acceso a la tecnología avanzada (3%)	Mejora en la calidad del servicio (8%)
Control de recursos (1%)	Promoción interna (4%)

Nota. Adaptación. Fuente: (IESE Business School -IRCO, 2002)

Por tanto el Outsourcing es el método con el que las empresas desvinculan una actividad, que no forma parte de sus actividades principales, para que un tercero especializado la desempeñe por ellos, con el fin de obtener ventajas sobre sus potenciales competidores, menor costo de producción y calidad en los procesos internos.

Si se utiliza el método de forma correcta es una estrategia muy poderosa, sobretodo en esta época de desarrollo e incluso expansión económica, en donde se buscan métodos que puedan destacar a las nuevas empresas, en los que la efectividad, calidad y la rapidez del ciclo de producción sean los pilares fundamentales para el crecimiento empresarial tan deseado.

De lo anterior se puede destacar como el beneficio de utilizar este método radica en que: Resulta más económico, ya que se evita mantener varios recursos dedicados al manejo de la nómina, o en su defecto, incurrir en horas extras que podrían ser precisadas para administrar la misma. Así también se evitaría asumir gastos de seguridad social, fondos de pensiones, mantener capacitado al personal especializado en el tema y sobre todo, redirigir los esfuerzos a las actividades esenciales de la empresa. Otro ejemplo de outsourcing se evidencia en la contratación, de sistemas computacionales y activos fijos; así mismo, gastos de mantenimiento, reparación y actualización, evitándose con ello costos innecesarios.

No olvidemos que en este proceso, la seguridad y el derecho social en donde el bienestar de los trabajadores tales como su afiliación, reconocimiento a sus derechos y demás beneficios de Ley deben prevalecer.

Esta es la forma en la que todos los que intervienen y mantienen responsabilidad dentro de este ciclo, gozan de alguna manera de estabilidad y remuneraciones justas dando fin al sistemas precarios de contratación laboral conocidos como tercerización de servicios complementarios.

MATERIALES Y MÉTODOS

El enfoque de la investigación presentada es mixto, es decir tanto cualitativo como cuantitativo. Es cuantitativo, por cuanto se realizan encuestas y obtienen valoraciones precisas sobre las incidencias hacia el uso de los servicios que brinda la empresa. Y cualitativo porque se analizan los resultados y se confrontan las observaciones registradas de la población estudiada.

La investigación es de tipo descriptiva y explicativa, pues se observa y analiza el comportamiento de los clientes corporativos de la empresa y explicativa porque el objetivo es encontrar un respaldo cuantitativo a las barreras de entrada que inciden en la oferta del servicio de la empresa consultora estudiada.

El método utilizado en la presente investigación fue el analítico – sintético. Analítico porque hace referencia al análisis minucioso de las cosas y el sintético hace referencia a la síntesis de las cosas, uniendo así todas las partes simples analizadas en el método analítico.

En cuanto a las técnicas e instrumentos utilizados se encuentran: La lectura investigativa, ya que apoyada en la misma se han profundizado, comprendido, descubierto y sustentado conceptos, y realidades que han enriquecido la investigación presentada y la encuesta, aplicada a través de un cuestionario, a los clientes de la empresa estudiada. La estructura del cuestionario, de acuerdo al tipo de información que busca obtener, se presenta a continuación en la tabla 3.

Tabla 3:

Cuestionario por bloques de información analizada

CUESTIONARIO	BLOQUES DE INFORMACIÓN ANALIZADA
Empresa	Características generales de la población estudiada
Nombre	
Edad	
Cargo	
¿En la actualidad utiliza los servicios de externalización / outsourcing en su empresa?	Empresas que implementan Outsourcing.
¿Qué beneficios ha obtenido?	
¿Estaría dispuesto aplicar outsourcing en la gestión del talento humano?	Predisposición al uso del servicio de Outsourcing en TTHH
¿En qué subsistema de talento humano contrataría los servicios de externalización / outsourcing?	
Que factores considera usted indispensables en el momento de adquirir el servicio de outsourcing en la gestión de talento humano en su empresa?	Gustos y preferencias en la oferta del servicio.
Seleccione el paquete de servicios de su preferencia si utilizara el servicio de outsourcing en Talento Humano	
¿Cómo preferiría conocer de los avances de los servicios recibidos?	
¿Cómo preferiría que sea el método de trabajo de su proveedor?	
¿Cuál cree usted que es la razón por las cuales algunas empresas deciden no acceder a los servicios de outsourcing?	La opinión actual de los clientes.
Mencione una observación con la que podamos reestructurar nuestro servicio, con el fin que se adapte al requerimiento que usted propone y finalmente seamos nosotros su decisión final.	

Nota. Adaptación. Fuente: Cuestionario aplicado en la investigación

La investigación fue desarrollada en una empresa de Consultoría y Coaching ubicada en el sector norte de la ciudad de Guayaquil, las encuestas fueron aplicadas a la cartera de clientes que utilizan los servicios de outsourcing en talento humano de la empresa objeto de estudio. El fin de la investigación fue determinar las barreras de entrada que no permiten a la empresa

una mejor aceptación a la oferta de outsourcing para los procesos de nómina, que proponen a sus clientes

Los clientes analizados corresponden a 11 clientes corporativos y recurrentes de la institución. Para el estudio, se ha considerado a toda la población.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Una vez realizada la investigación planteada, se obtuvo la siguiente información relevante:

Empresas que implementan Outsourcing.

Tal como se observa en las figuras 1 y 2, el 91% de los clientes de la consultora analizada, utilizan los servicios de outsourcing en su empresa, específicamente en los procesos de Reclutamiento y Selección con un 55%, seguido por Capacitación con un 36%. Por lo que es evidente que existe un 9% del target inmediato, que pese a ser clientes en otros servicios, no utiliza aquellos relacionados al outsourcing; por lo que, se da una oportunidad de crecimiento en ese sentido. Así también, ninguno de los clientes utiliza el servicio de outsourcing en la actividad de manejo de nómina, propiamente dicha.

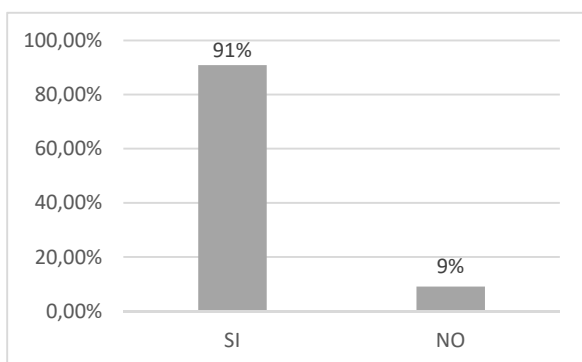


Figura 1: Utilización del Outsourcing

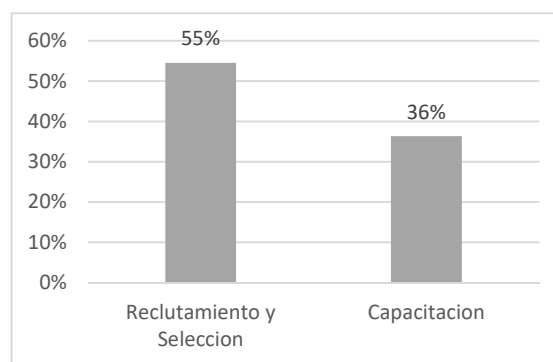


Figura 2: Áreas donde se utiliza el

De aquellos clientes que indicaron contar con los servicios de outsourcing, podemos observar, en la figura 3, que las empresas encuestadas consideraron que entre los beneficios que han conseguido gracias a la aplicación del outsourcing está principalmente, “mayor productividad y eficiencia”, (obteniendo un porcentaje del 45%). Ello demuestra que en efecto, el hecho de delegar actividades que no pertenecen al core del negocio, permite enfocar los esfuerzos de la organización de un mejor manera y con ello mejorar los resultados.

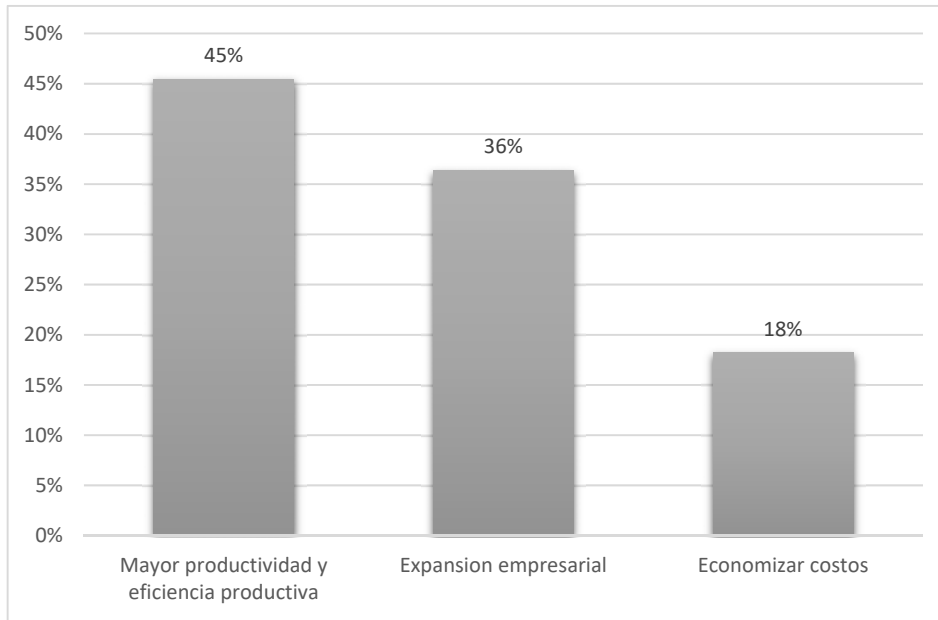


Figura 3: Beneficios obtenidos por aplicación del outsourcing

Predisposición al uso del servicio de Outsourcing en TTHH

La figura 4, corrobora la apertura existente entre los clientes de la consultora, hacia el uso de los servicios de outsourcing en TTHH que brinda la consultora. Así también, la figura 5, deja en evidencia que esta predisposición está orientada a servicios más habituales de como es el caso de procesos como: desarrollo, integración, retención y organización.

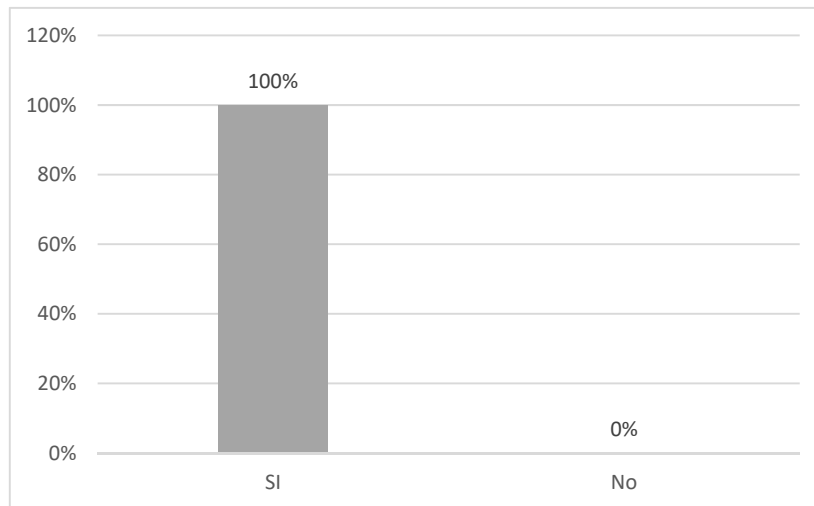


Figura 4: Disposición a aplicar Outsourcing en TTHH

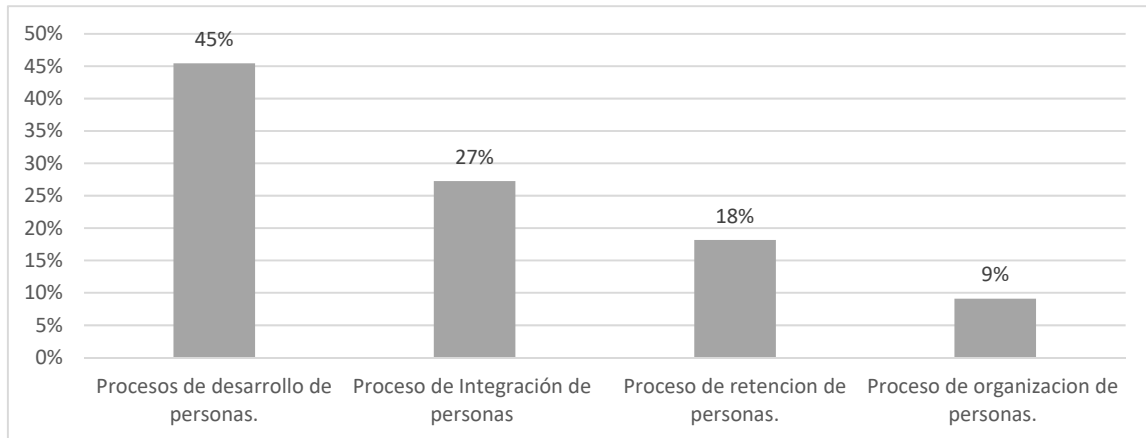


Figura 5: Subsistemas de TTHH donde aplicaría el Outsourcing

Cabe destacar que en la investigación, se utilizó un detalle preciso de cada uno de los procesos del área, con el fin de evitar vaguedades, Así por ejemplo se planteó detalles textuales como:

- a) Proceso de Integración de personas (Reclutamiento, Selección y planeación de personal)
- b) Proceso de organización. (Diseño de puestos, Análisis y descripción de puestos, Evaluación de desempeño)
- c) Proceso de retención de personas. (Remuneración, Prestación, Higiene/seguridad)
- d) Procesos de desarrollo de personas. (Capacitación, Desarrollo Persona, Desarrollo Organizacional)
- e) Proceso de auditoría de personas. (Banco de datos, Controles, Sistemas de Información.)

Por lo que el 18% de la población, que manifestó que estaría dispuesto a utilizar los servicios de outsourcing en el proceso de retención (ver figura 5), conocía el detalle de las actividades relacionadas al proceso, tales como el manejo de remuneraciones, prestaciones e higiene y seguridad.

Gustos y preferencias en la oferta del servicio.

La figura 6 pone en evidencia, que uno de los factores más determinantes al momento de adquirir un servicio de outsourcing es el *costo* del mismo, seguido por la percepción acerca de los tiempos promedios de ejecución de procesos que se manejan.

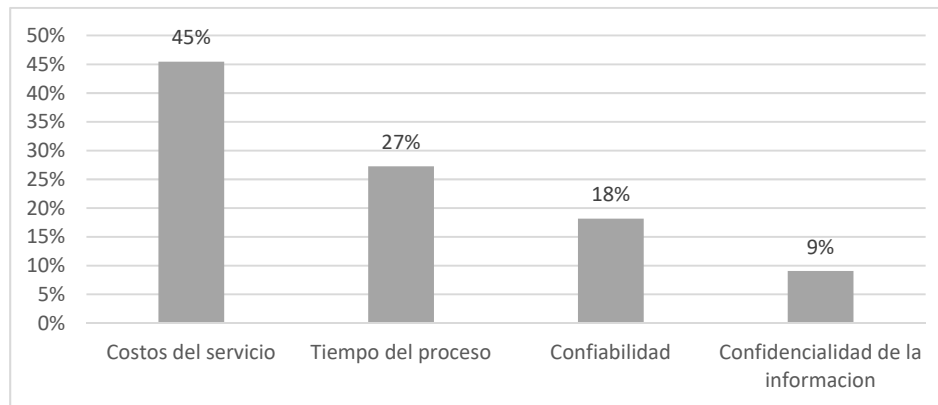


Figura 6: Factores indispensables al adquirir un servicio de outsourcing

Las preferencias de los clientes sobre las actividades en talento humano, que estarían dispuestos a externalizar se evidencian en la tabla 4, agregada a continuación:

Tabla 4:

Preferencias de los Clientes en los paquetes de servicio de Outsourcing de TTHH Humano

No.	PROCESO	DESCRIPCION	f	%
1	B) CAPITAL HUMANO	Evaluacion de desempeno	10	91%
2	D) SELECCION DE PERSONAL	Aumentar su productividad.	10	91%
3	B) CAPITAL HUMANO	Identificar competencias	9	82%
4	A) ADMINISTRACION DE PERSONAL	Validar los procesos y actividades	7	64%
5	B) CAPITAL HUMANO	Desarrollo de planes de mejoramiento y estructuracion del plan de	7	64%
6	D) SELECCION DE PERSONAL	Optimizar los procesos internos de seleccion.	7	64%
7	D) SELECCION DE PERSONAL	Brindar objetividad, efectividad y enfoque en los procesos.	6	55%
8	A) ADMINISTRACION DE PERSONAL	Revison del reglamento interno de trabajo	5	45%
9	C) OUTSOURCING DE NOMINA	Manejo de interface contable.	5	45%
10	C) OUTSOURCING DE NOMINA	Manejo de la contratacion.	5	45%
11	C) OUTSOURCING DE NOMINA	Pago de nomina, seguridad social, parafiscales, y elaboracion de liq	5	45%
12	C) OUTSOURCING DE NOMINA	Elaboracion de archivo pago de nomina	4	36%
13	C) OUTSOURCING DE NOMINA	Envio de comprobantes de pago (Via email o fisico)	4	36%
14	C) OUTSOURCING DE NOMINA	Entrega de planillas.	4	36%
15	A) ADMINISTRACION DE PERSONAL	Establecer procesos disciplinarios	3	27%
16	A) ADMINISTRACION DE PERSONAL	Identificar y actualizar los procesos en Salud Ocupacional	3	27%
17	A) ADMINISTRACION DE PERSONAL	Coordinar el proceso de induccion corporativo.	3	27%
18	B) CAPITAL HUMANO	Construccion de indicadores de desempeno por cargo	3	27%
19	C) OUTSOURCING DE NOMINA	Elaboracion de consolidados prestaciones sociales.	3	27%
20	C) OUTSOURCING DE NOMINA	Archivo y custodia de las carpetas de personal.	3	27%
21	D) SELECCION DE PERSONAL	Impulsar el enfoque Core Bussiness1	3	27%
22	A) ADMINISTRACION DE PERSONAL	Definir el Cronograma de las actividades de Bienestar	2	18%
23	C) OUTSOURCING DE NOMINA	Cargas de archivos al operador para el pago de seguridad social.	2	18%
24	D) SELECCION DE PERSONAL	Apoyar estrategicamente mediante el diseno y la supervision de es	2	18%
25	A) ADMINISTRACION DE PERSONAL	Gestionar los procesos del Comite de Convivencia	0	0%
TOTAL			11	

Fuente: Encuesta aplicada en la investigación

Como es fácilmente apreciable en la tabla 4, el outsourcing para el manejo de nómina, no se sitúa entre los primeros cinco servicios solicitados por los clientes de la consultora evaluada; por el contrario, se aprecia que menos de la mitad de la población solicitaría en el paquete de servicios de outsourcing el proceso de manejo de nómina, esto evidencia una limitante o barrera a la colocación de este servicio.

En cuanto a la frecuencia con la que los clientes preferirían los reportes por los servicios de outsourcing recibidos, el 64% consideran oportuno que los mismos sean quincenales, a la vez

que sugieren deberían ser presentados respetando un calendario de visitas presenciales, tal como se muestran las figuras 7 y 8.

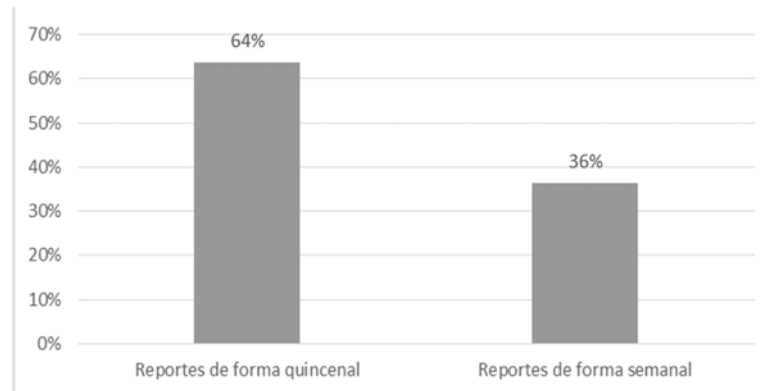


Figura 7: Frecuencia de Reportes

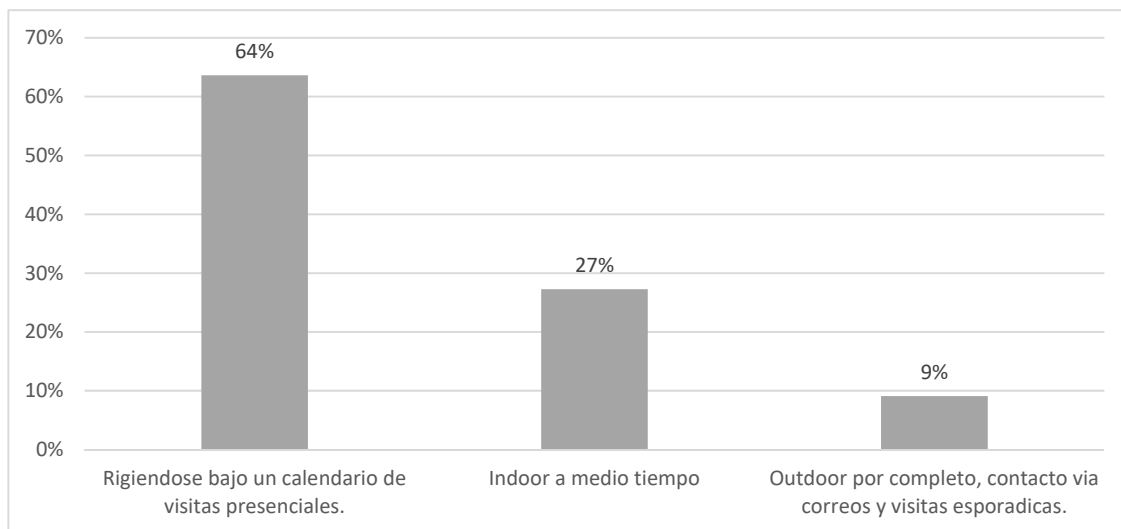


Figura 8: Método de trabajo del proveedor

Finalmente, algo importante a incorporar en el análisis, son los motivos principales por los cuales los clientes desistirían de acceder a los servicios de outsourcing, sobre este punto, se puede concluir que los costos elevados del servicio son un factor determinante en la mayoría de los casos, seguido de las falencias en seguridad informática y por último la falta de experiencia, tal como se puede apreciar en la figura 9.

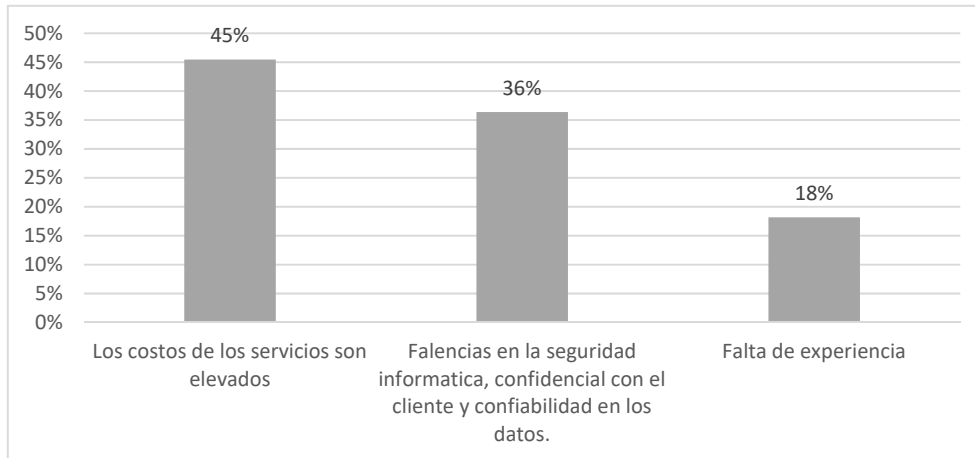


Figura 9: Razones para no acceder a un servicio de outsourcing

La opinión actual de los clientes.

Como última acotación a los hallazgos de la investigación, la figura 10 permite identificar sugerencias de los clientes hacia el servicio de outsourcing proporcionado por la empresa, de manera que su elección de servicio favorezca a la misma. Entre las sugerencias destacan situaciones a mejorar, como: costos; servicios adaptados a pymes y mejor seguimiento.

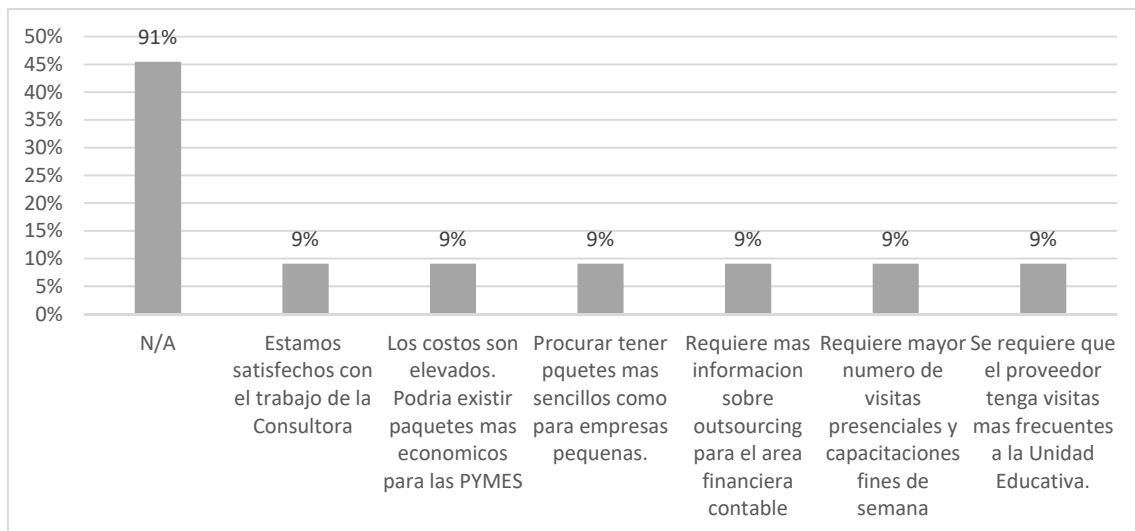


Figura 10: Observaciones de los Clientes

Estrategias y propuesta

Considerando el objetivo de la investigación y el detalle de los resultados encontrados, la tabla 5 presenta un análisis estratégico (FO –FA- DO-DA), que permite consolidar los puntos observables claves, así como las alternativas que permitan a la empresa objeto de estudio, mejorar la colocación de servicios de outsourcing en el proceso de nómina.

Tabla 5

Análisis FO – FA - DO – DA

<p>FACTORES</p>	<p><u>AMENAZAS:</u></p> <p>*Empresas con mayor experiencia y años de establecerse en el Mercado.</p> <p>*Que la competencia reduzca sus costos del mismo servicio.</p>	<p><u>OPORTUNIDADES:</u></p> <p>*La investigación refleja que el 18% de los clientes estarían dispuestos en adquirir los servicios de nómina.</p> <p>* Hoy en día hay un aumento de microempresas y PYMES considerable.</p>
<p><u>FORTALEZAS:</u></p> <p>* Goza de una cartera de clientes ya creada para los servicios de Capacitación y Reclutamiento de personal.</p> <p>* Criterio Profesional.</p> <p>* Profesionales altamente capacitados.</p> <p>* Se manejan sistemas en donde los datos de los clientes se guardan con confidencialidad.</p>	<p>FA:</p> <p>* Fidelizar a clientes, a través de descuentos en paquetes de servicios, cuando incluyan la nómina del personal.</p> <p>* A través de la redes de información, fortalecer el prestigio organizacional; en relación a: confidencialidad de la información que maneja la institución y preparación y experiencia del personal.</p> <p>*Capacitar a los asesores en estrategias de persuasión que incentiven la adquisición del paquete de servicios de nómina.</p>	<p>FO:</p> <p>* Ofrecer a los clientes dispuestos a adquirir el servicio de outsourcing de nómina, una capacitación totalmente gratuita dentro de su paquete de contratación.</p> <p>* Precios introductorios en el paquete de servicios de outsourcing de nómina (descuento en el primer mes).</p> <p>* Fortalecer la gestión de ventas de los asesores, iniciar campañas para contactar clientes nuevos (dirigir esfuerzos a las pymes)</p>

<u>DEBILIDADES:</u> * La empresa objeto de estudio es relativamente joven con solo 3 años de establecerse. * Altos costos de los servicios. * Retraso en los reportes	DA: * Realizar un análisis de precios de comercialización de la competencia local y determinar alternativas para evitar encarecer el servicio. * Implementar acciones de seguimiento que permita el monitoreo de las fechas de entrega de los reportes quincenales.	DO: *Visitas de asesores capacitados en negociación, a las empresas para ofrecer nuevos servicios a los clientes. *Visitas continuas a las empresas. *Evaluación continua a los asesores.
--	---	--

Nota. Elaboración propia

Del análisis estratégico realizado, se extrae como acciones pertinentes las siguientes sugerencias a la empresa objeto de estudio:

- Fortalecer los lazos con los clientes actuales con acciones como: paquetes de descuentos por adquirir servicios complementarios de outsourcing, sumado a acciones de capacitación que permitan motivar la aceptación del servicio de outsourcing de nómina; aplicar sistemas de Feedback, a través de encuestas de satisfacción, y visitas de forma presencial a las empresas
- Robustecer el prestigio institucional en redes y tomar acciones legales necesarias que permitan la tranquilidad del cliente al otorgar el manejo de su nómina de personal.
- Realizar un diagnóstico y plan de capacitación del personal que permita mejorar competencias en negociación y dominio de los productos/servicios que ofrece la organización.
- Implementar indicadores de cumplimiento, que permitan el monitoreo constante de la entrega o retraso de informes y otras acciones relacionadas. Así también incentivar el cumplimiento del personal a través de bonos.

CONCLUSIONES

Es indudable que el servicio del outsourcing, permite a las organizaciones concentrarse en aquellas actividades que constituyen el núcleo del negocio; sin embargo, acciones como permitir que sea otra institución la que lleve los procesos de nómina, normalmente encuentran ciertas barreras, las cuales la investigación permitió definir con exactitud, siendo estas primordialmente: temor a las fallencias en seguridad de la información, falta de experiencia de quienes manejen los procesos, además de costos elevados del servicio.

Así también, la investigación y análisis teórico realizado, permitió concluir que los servicios técnicos con especialización, Outsourcing o Prestación de servicios complementarios, contienen valor legal en nuestro país, tal como lo ordena el Mandato 8 y Código de trabajo, la cual a su vez garantiza los derechos de los colaboradores que brindan este tipo de servicio.

En cuanto a la efectividad de este servicio en la gestión de talento humano, los porcentajes encontrados nos demuestran que los clientes reconocen el beneficio de implementar estas acciones, e indican que ello permite a las organizaciones ahorrar costos, optimizar recursos y facilitar, el acceso a la especialización, y, en general esta percepción se va fortaleciendo en el tiempo. Adicionalmente, el diagnóstico y evaluación de la situación actual de los servicios de outsourcing que brinda la consultora objeto de estudio, resaltó la preferencia que tienen los clientes de la empresa estudiada, hacia el outsourcing de los procesos de selección de personal y capacitación e identificó un porcentaje de clientes potenciales que estarían dispuestos a acceder al servicio, por lo que existe una oportunidad de negocio inmediata para la empresa. No obstante, fue evidente que situaciones como retrasos en los reportes y visitas presenciales están provocando malestar y posible reducción en la cartera de clientes, motivos por los cuales se estructuraron estrategias que permitan mitigar esos escenarios.

BIBLIOGRAFIA

- Asamblea Constituyente. (2008, Marzo 30). Mandato Constituyente no. 8 (Eliminación y prohibición de la tercerización, intermediación laboral, contratación laboral por horas y cualquier forma de precarización de las relaciones de trabajo). *Mandato Constituyente no. 8*. Ecuador: Registro Oficial,.
- Chiavenato, I. (2012). Administración de Recursos Humanos. Octava edición. ISBN 970-10-6104-7. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- CP. Mariela Almanza, D. E. (2015). El outsourcing y la planeacion fiscal en Mexico. In E. A. Mariela Almanza, *El outsourcing y la planeacion fiscal en Mexico* (p. 15). Mexico: Eumed. Retrieved from <http://tercerizacionemexico.jimdo.com/2-1-origen-del-outsourcing/>
- DIRECCIÓN NACIONAL DE ASESORÍA JURÍDICA DE LA PGE. (2015, Mayo 01). CODIGO DE TRABAJO DEL ECUADOR. *CODIGO DEL TRABAJO* . Ecuador: Registro Oficial Suplemento 167.
- Experto, G. (2000, Noviembre 5). *Que es el Outsourcing? Ventajas y desventajas*. Retrieved from *Que es el Outsourcing? Ventajas y desventajas.*: <http://www.gestiopolis.com/que-es-outsourcing-ventajas-y-desventajas/>
- Fernandez, R. (n.d.). *Monografias*. Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos10/outso/outso.shtml>
- IESE Business School -IRCO. (2002). *Outsourcing de Recursos Humanos*. NAVARRA: ACCENTURE.
- López Chanez, F. J., Casique Guerrero, A., y Ferrer Guerra, J. (2011). La Administración de Recursos Humanos en las Pyme. Primera edición. ISBN: 978-607-32-0999 -1 . Mexico D.F.: Pearson Educación S.A.de C.V.
- OMEBA. (1968). *Enciclopedia Juridica* (Vol. XII). Editorial Bibliografica Argentina.
- Ramirez, J. (2006).
- Romero, A. (2002, abril 19). *Outsourcing. Qué es y cómo se aplica*. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/outourcing-que-es-y-como-se-aplica/>
- Tennant. (n.d.). *www.tennantco.com*. Retrieved from <http://www.tennantco.com/am-es/Pages/Company/About%20Us.aspx#UniqueContentTabId1Tab>
- Tejedo, J., e Iglesias, M. (2012). Operaciones Administrativas de Recursos Humanos. ISBN 9788415656296. Madrid: MacMillan. Profesional.
- Uquillas, C. A. (2007). *El outsourcing en el Ecuador*. Retrieved from Observatorio de la Economía Latinoamericana: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/index.html>