

EL OUTSOURCING Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN DE SERVICIOS FINANCIEROS

Juan José Estrada Ruiz¹
Josefina Morgan Beltrán
Miguel Trejo Hernández

RESUMEN

¿De qué manera se puede lograr un clima laboral igualitario y justo en una Institución de servicios financieros en la cual conviven personal de outsourcing y personal contratado por la propia institución y que permita lograr los niveles de productividad, eficiencia y objetivos comunes? se pretende proveer a la Institución de una marco de referencia que permita llevar a cabo acciones de compensaciones Financieras, de desarrollo personal y motivacional que, dentro de las posibilidades económicas y de capacidades directivas logre motivar a los empleados externos. Se utiliza el paradigma cualitativo a través de los métodos de estudio de caso y fenomenología, entrevistas semiestructuradas, observación y revisión de documentos, a través de los resultados se han podido plantear compensaciones que se consideran viables y que permitan crear un ambiente equitativo para motivar a los empleados externos como beneficio para ambas partes en cuanto a logro de objetivos y resultados esperados.

Palabras Clave: Outsourcing, clima organizacional, motivación y liderazgo.

ABSTRACT

How can you achieve equal and fair working environment in a financial services institution in which they live and personnel outsourcing staff employed by the institution itself and can achieve the levels of productivity, efficiency and common goals? It is to provide the institution of one frame of reference for undertaking actions for financial compensation, personal and motivational development within economic and managerial skills to motivate potential to achieve external employees. the qualitative paradigm is used by the methods of case study and phenomenology, semi-structured interviews, observation and document review, through the results have been able to raise compensation considered viable and that create an equitable environment to motivate External employees as a benefit for both sides in terms of achievement of objectives and expected results.

Keywords: Outsourcing, organizational climate, motivation and leadership

¹ Universidad Autónoma de Querétaro

INTRODUCCIÓN

El outsourcing es un esquema de contratación laboral que se ha venido generalizado por sus beneficios financieros para las empresas, aunque conlleve situaciones negativas ante la desigualdad de condiciones laborales entre el personal interno y externo, sin embargo, estos beneficios financieros han sido más importantes que los problemas en cuanto clima laboral desfavorable ante la falta de motivación, identificación con la Empresa y logro de objetivos y metas, ya que no se considera que sin importar que la Empresa cuente con recursos financieros y técnicos, el factor humano es fundamental para el buen funcionamiento de cualquier organización cualquiera que sea su giro.

A este esquema también se le ha llamado tercerización ya que interviene la Empresa contratante, el empleado y la Empresa de outsourcing. En las Empresas Financieras por ejemplo, los servicios de vigilancia y de limpieza pertenecían a las propias empresas, habiéndose generalizado actualmente el uso del outsourcing inclusive en áreas estratégicas. Es importante mencionar que ha habido importantes avances en materia legislativa que han permitido proteger más al trabajador, estableciendo condiciones de responsabilidad solidaria entre empresas.

El presente estudio se ha realizado en una Institución de servicios financieros y en una área de operaciones en donde la composición del personal en un universo de 1270 empleados es de 690 internos (54%) y 580 externos (46%), casi en proporciones iguales, además de que la totalidad de los puestos de gerencia media y directivos están reservados solo para personal interno, asimismo, en empresas filiales a la Institución el porcentaje de personal externo puede llegar a representar hasta un 90%. A nivel del sector financiero uno de cada 3 empleados es contratado por empresas de outsourcing, (33%), y cuanto estadísticas generales el crecimiento de estos esquemas es importante con porcentajes del 40% contra un 7.3% de esquema de contratación por la empresa, y en los últimos tres años el 40% de las nuevas plazas registradas en el I.M.S.S. no fueron contratadas por la empresa en la que se realiza el trabajo.

Ante este escenario, se decidió abordar el tema, no como una crítica al modelo de outsourcing, más bien, ante la realidad de su existencia y de su inminente crecimiento, en todo tipo de empresas y giros, se decidió analizar el fenómeno, y establecer una propuesta que mitigue sus aspectos negativos.

Se realizó un estudio en la Institución financiera desde los aspectos del clima laboral, la motivación y liderazgo a fin de establecer esquemas de compensación, entre los aspectos, financieros, laboral y de desarrollo profesional y personal que permitan igualar en la manera de lo posible las condiciones laborales y como consecuencia un clima laboral positivo.

Se ha podido determinar que si bien las compensaciones financieras son el factor más importante en materia de motivación, existen otro tipo de compensaciones en cuanto a un trato igual y brindar oportunidades de superación que son responsabilidad de los cuerpos directivos y de sus capacidades de liderazgo y coaching así como otras compensaciones de carácter personal y de equilibrio laboral-familiar.

ASPECTOS TEÓRICOS

Outsourcing

El iniciar el estudio del presente trabajo, pudimos corroborar que es toda una realidad y se ha generalizado el uso del outsourcing como esquema laboral y más aún, después de vivir esta realidad dentro del ámbito laboral en el cual se vive desde la posición de directivo.

La experiencia laboral permite vivir los procesos de cambio a través de los años, pasar por las etapas con la privatizaciones de la Banca, las compras de las Instituciones por parte de empresas extranjeras, que se han traducido en modificaciones en aspectos como, las prestaciones, los derechos laborales como la jubilación y finalmente en el uso de empresas de outsourcing que conlleva a la convivencia del personal “interno” y de diferentes empresas “externas”.

Existen estudios desde diferentes enfoques, laboral, fiscal, legal, Financiero, sin embargo, haremos un revisión breve de estos aspectos, pero enfocándonos primordialmente en el aspecto del factor humano, del clima laboral que genera y como se traduce o afecta a la motivación y productividad de la Empresa y como la Empresa puede contrarrestar, o equilibrar, el desequilibrio de convivir laboralmente en dos situaciones laborarles diferentes, es decir pertenecer formalmente a la empresa en donde se labora, con todos sus beneficios o ser ajeno a esta con las desventajas que esto representa.

El origen de la palabra outsourcing que es un neologismo inglés, se compone de dos vocablos: out, “fuera”, y source, “fuente”, o “suministro” lo que nos puede dar una idea del significado en idioma español:

Martínez (2009), nos da una definición más cercana a la cuestión empresarial o de negocios como: “la administración de un contrato de prestación de servicios en lugar de la administración de un departamento o proceso en la empresa que lo contrata”.

White y James (2003) la definen de una forma bastante aburrida, como “una relación contractual entre un vendedor externo y una empresa, en la que el vendedor asume la responsabilidad de una o más funciones que pertenecen a la empresa”.

El outsourcing, en otras palabras, consiste en movilizar recursos hacia una empresa externa a través de un contrato. De esta forma, la compañía subcontratada desarrolla actividades en nombre de la primera.

Ahora, este término inglés, es muy utilizado en el idioma español, sin embargo no forma parte del diccionario de la Real Academia Española (RAE), por lo que sus vocablos equivalentes son subcontratación o tercerización y consiste el un contrato que una empresa realiza a otra para que ésta lleve a cabo determinadas tareas que, originalmente, estaban en manos de la primera.

White y James (2003) establecen que la fijación de objetivos es crucial, ya que permitirán determinar si los beneficios esperados como, reducción de costos, y mejora de resultados se pueden lograr sin ayuda externa y si no es así los compromisos con el outsourcing, podrán ser cumplidos?¿qué funciones de la organización se deben incluir en el acuerdo de

outsourcing para obtener los beneficios ? y una de las desventajas del outsourcing, que más adelante se verán, ¿Cuánto control se está dispuesto a dar o a perder ante el proveedor del outsourcing y al final, al tener respuesta a estas preguntas permitirá determinar si los beneficios esperados del outsourcing son alcanzables.

Desde un punto de vista administrativo, esta forma de contratación puede considerarse como una herramienta importante, porque se recibe un servicios que puede ser especializado o calificado por un tiempo determinado y además podemos adaptarlo a nuestras necesidades y planes aunque no todas las actividades podrán desarrollarse a través de outsourcing como aquellas estratégicas de conocimientos, control, planeación, manejo de valores, etc.

Este sistema, de aplicarse correctamente, puede ser muy benéfico para las empresas ya que puede lograr reducir hasta en un 50% los gastos de un negocio, sin embargo, como ya se revisará más adelante, presenta problemas o aspectos negativos, al no existir una identificación plena con la empresa. Evidentemente, este beneficio económico o financiero es tangible, y aunque no sea materia de estudio del presente trabajo, revisando el estudio “El efecto Financiero del Outsourcing” (Bárceñas, 2007) en el cual se aporta un modelo financiero que ayuda a tomar la decisión de manejar el costo del capital humano por medio de Outsourcing de nómina internase enfatiza en que no es posible dejar de mencionar el costo del capital humano sobre el aspecto financiero.

Mencionan (White y James (2003), que se puede considerar un recompensa, un objeto que no tiene precio, o un fabuloso tesoro el uso del outsourcing, lo que lo corrobora su rápido y continuo crecimiento ya que empresas como Eastman Kodak, Huges, General Motors, Rank, Xerox, British Aerospace, Rolls-Royce y muchas otras se han desprendido de actividades importantes, aunque no esenciales. Incluso los gobiernos lo hacen. El Gobierno inglés, por ejemplo, ha contratado externamente las principales funciones informáticas de los Departamentos de Rentas Internas y Servicios Sociales, por mencionar tan solo dos. Resulta difícil creer que estas organizaciones habrían hecho tal cosa sin la perspectiva de obtener unos beneficios verdaderos.

Bustamante y Bermúdez (2010), mencionan que “Los costos ocultos de tener trabajadores desmotivados, sin compromiso laboral, ni sentido de pertenencia pueden impedir que estos contribuyan de manera genuina a alcanzar los objetivos de la organización” (p.53)

Ventajas y desventajas

Este sistema, de aplicarse correctamente, puede ser muy benéfico para las empresas ya que puede lograr reducir hasta en un 50% los gastos de un negocio, sin embargo se corre el riesgo de que el personal que se contrate por este medio no se ponga la camiseta de la empresa, como se dice vulgarmente, y no se sienta identificado con ella.

Por ello, aquí se enumeran algunas de las ventajas y desventajas del outsourcing según algunos medios especializados en el tema, como CNN Expansión (2009):

Ventajas

- Permite que la empresa pueda reaccionar a tiempo por eventuales cambios en su entorno laboral.
- Los gastos de contratación de personal y recursos humanos descienden de manera considerable.
- Con esta herramienta se logra obtener productos o servicios de mejor calidad puesto que el negocio únicamente se concentra en realizar un trabajo específico.
- Con esta actividad se pueden eliminar los trabajos rutinarios que pudieran existir dentro de la empresa, ya que estas actividades las puede desarrollar el outsourcing.
- Utilizando este método, se puede contratar a gente especializada para una función determinada dentro de la empresa.
- Gracias al outsourcing se puede lograr adaptar las operaciones y sus costos a las necesidades actuales del mercado.

Desventajas

- Si no se contrata a la empresa de outsourcing ideal para nuestra empresa, corremos el riesgo de acoger trabajadores de mala calidad que perjudiquen el desarrollo del negocio.
- Se puede llegar a crear una dependencia con el proveedor del servicio, a tal grado que puede llegar un momento en que se convierta en una obligación para la empresa.
- En ciertos momentos se puede perder el control de la producción de la empresa.
- Como el trabajador puede llegar a no sentirse parte del negocio, es muy probable que su trabajo se estanque y no dé crecimiento.
- Poca afinidad de los trabajadores por la empresa que contrata el outsourcing, lo que significa el bajo compromiso de trabajo de los subcontratados.
- La continua rotación de personal puede provocar que en ningún momento alguien se vuelva experto en su área de trabajo.

Cultura Organizacional

Que los empleados “se pongan la camiseta” de la compañía es más importante de lo que parece, es lograr que ésta consiga sus metas y tenga éxito.

Según Chiavenato (2011), al conjunto de valores, creencias, conocimientos y manera de pensar, los cuales comparten los miembros de una organización y que se enseña a nuevos integrantes como la correcta se les conoce como la cultura de una organización. Representa la parte no escrita de los sentimientos de la empresa y todos los involucrados participan en ella

Una definición aceptada de Cultura Organizacional es la de Schein (mencionado en Chiavenato, 2011):

“Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de

adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas” (p. XX)

Según Chiavenato (2009), la cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales. Es el conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización. La cultura organizacional refleja la mentalidad predominante

Muchos aspectos de la cultura organizacional se perciben con facilidades denominan aspectos formales y abiertos, mientras otros son de difícil percepción y se denominan aspectos informales y ocultos. Tal como en un iceberg, Chiavenato (2009) (Figura 2.3). Los aspectos formales se quedan en la parte visible e involucran políticas y directrices, métodos y procedimientos, objetivos, estructura organizacional y tecnología adoptada. Los aspectos informales se encuentran ocultos en la parte inferior del iceberg e involucran percepciones, sentimientos, actitudes, valores, interacciones informales y normas grupales. Los aspectos informales son más difíciles de comprender e interpretar, como también de cambiar o sufrir transformaciones.

804

Ante la decisión de la utilización de esquemas e outsourcing, la cultura de la organización no puede permanecer estática y permanente, sino que consecuentemente debe sufrir alteraciones en las condiciones internas y externas. Cambiar únicamente la estructura organizacional no es suficiente para cambiar una organización ante estos esquemas. La única forma viable de cambiar una organización es cambiar su cultura. Es decir, los de relaciones dentro de las cuales las personas viven y trabajan y para que la organización pueda sobrevivir y desarrollarse.

Clima organizacional

El presente trabajo sobre outsourcing está ligado de forma importante al tema del clima organizacional ya que del grado de motivación, estado de ánimo y de la situación en general de la empresa dependerá la productividad de los empleados, tema que se complica ya que, como se ha comentado en capítulos anteriores, las condiciones no son las mismas para empleados internos y externos.

Por lo expuesto en el párrafo anterior, el Clima Organizacional es un tema de gran importancia para las Empresas, por lo que deben buscar continuamente mejorar el ambiente de su organización, para así alcanzar sus objetivos, pero sin perder de vista el recurso humano.

La Cultura organización existe y está establecida por la empresa, sin embargo el clima organizacional deberá ser medido entre los miembros de la organización para determinar la

percepción de los mismos, esta medición o determinación se podrá llevar a cabo a través de estudios y encuestas que hoy en día se realizan de forma electrónica, como en la Institución donde se llevará este estudio de outsourcing tanto a empleados internos y externos quienes presentan niveles de percepción y satisfacción diferente, un estudio real de este tipo, se presenta en los anexos, mas adelante.

Algunos comentarios de Gibson (1992) es que es quizá este tema, uno de los más controvertidos en la literatura actual sobre investigaciones en conducta organizacional e inclusive menciona que existen desacuerdos entre teóricos e investigadores en puntos tan importantes como son:

- Si realmente existe el concepto de clima organizacional
- Cuáles son sus componentes
- Si el concepto y la satisfacción en el puesto son lo mismo.
- El medio apropiado para medirlo

Aunque el clima organizacional se identifique o perciba este puede cambiar dependiendo de factores como cuando en la organización exista un alto grado de incertidumbre como en ventas de empresas, o una situación negativa ante los medios, problemas internos o cuando existan cambios constantes, y en casos contrarios a estas condiciones el clima podrá ser favorable.

No hay escasez de definiciones del clima organizacional cita Gibson (1992) y menciona la de Forehand la cual cree útil:

El grupo de características que describen una organización y que (a) la distinguen de otras organizaciones; (b) son de permanencia relativa en el tiempo; (c) influyen en la conducta de las personas en la organización.

El clima organizacional ayuda a los empleados a conformar sus actitudes y principalmente sus percepciones sobre la organización y según menciona Gibson (1992), tiene un enlace con la conducta, estructura y procesos pero especialmente para el presente estudio, con los desempeños, individual, grupal y organizacional y su relación con la motivación. En la figura (2,4) en el siguiente tema se trata a detalle este aspecto.

Según (Gibson, 1992) el concepto del clima organizacional puede servir como un útil dispositivo integrador de los conceptos de conducta humana, estructura organizacional y procesos organizacionales (Figura 2.4)

Robbins(2004) que define el Clima Organizacional como “*un ambiente compuesto de las Instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.*”(p.52)

El clima organizacional se refiere

“...al ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (liderazgo, cooperación, objetivos, motivación, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales que

orientan su creencia, percepción grado de participación, y actitud determinando su comportamiento, satisfacción, y nivel de eficiencia en el trabajo...” (Méndez, 2006, p.188).

Clima organizacional y motivación

La motivación tiene una estrecha relación con el Clima Organizacional como aspecto importante de la relación entre personas y organizaciones ya que los miembros de las organizaciones deben adaptarse para cumplir sus necesidades y las de la Empresa. Esta adaptación puede ser rápida o lenta, y dependerá de la salud mental del empleado.

De acuerdo con Chiavenato (2011), las tres características principales de las personas mentalmente sanas son:

- a) Las personas se sienten bien consigo mismas.
- b) Se sienten bien en relación con otras personas
- c) Son capaces de enfrentar las demandas de la vida y de las circunstancias.

El clima organizacional y la motivación, que más adelante se estudiará de forma por separado están íntimamente relacionados y dependiendo de su intensidad dependerá también el grado de colaboración de los miembros del equipo y por el contrario una motivación baja, limitará el trabajo en equipo y la identificación de los objetivos de la organización como propios.

Chiavenato (2011) describe que el clima organizacional bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción, depresión y lo más negativo, y en estados de inconformidad y agresividad contra el gerente o directivo que represente la empresa.

Toro (1998) considera que el clima organizacional es una percepción colectiva de la realidad la cual actúa como un catalizador y cuando este es positivo se ve reflejado en mayor motivación en las personas incidiendo en mayor eficiencia, eficacia y productividad en la empresa.

El clima organizacional es alto y favorable en las situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevan la moral: es bajo y desfavorable en las situaciones que frustran esas necesidades. En el fondo, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez recibe influencia de este: Es como si hubiera una realimentación recíproca entre el estado motivacional de las personas y el clima organizacional. De acuerdo a Juliao (2014) el tipo de contrato sí influye en el clima laboral ya que el clima laboral es mejor percibido por los empleados que gozan de una contratación directa sobre todo en motivación y control.

ASPECTOS METODOLOGICOS

Problema de investigación

La convivencia entre personal contratado por la Institución y Empresas de Outsourcing, y que aún entre sí mismas, contemplan condiciones diferentes, genera un clima organizacional negativo que influye en la identificación del personal externo con la Institución y por consecuencia en el trabajo en equipo, y búsqueda de objetivos, dada la falta de motivación.

El esquema de outsourcing no puede ser detenido, dados sus beneficios, principalmente en el aspecto financiero, por lo que ante los aspectos negativos mencionados, lleva a la búsqueda de esquemas de compensación, que en la manera de lo posible equilibre el clima laboral negativo.

Pregunta de investigación

De qué manera se puede lograr un clima laboral igualitario y justo en una Institución de Servicios Financieros en la cual convive personal contratado por Empresas de Outsourcing y personal contratado por la propia Institución, y que permita lograr los niveles de productividad, eficiencia y logros objetivos comunes.

Hipótesis de investigación

Estableciendo mecanismos de compensación, motivación y justicia organizacional se puede lograr un clima laboral igualitario entre los empleados internos y los pertenecientes a Empresas de Outsourcing, buscando eficiencia y logro de objetivos

Variables de investigación

Respecto al tema de Outsourcing, Identificación de las prestaciones y compensaciones existentes entre empresa contratante y contratista, Clima Organizacional: El estado de ánimo motivación, satisfacción convivencia, relaciones personales y profesionales, desempeño laboral, Motivación y Liderazgo: Identificación de técnicas de motivación, compensación, desarrollo personal y profesional, liderazgo y retención de personal

Caso de Estudio

La Institución donde se llevó a cabo el estudio, es una Institución Financiera con presencia mundial, Uno de los mayores grupos financieros de España e Iberoamérica, con una presencia estratégica en los principales mercados de la región, Brasil, México y Chile

Es el mayor banco de la Eurozona y uno de los más grandes del mundo. Es una entidad global y multinacional. Asimismo, el Área de aplicación es la de operaciones donde se llevan a cabo diferentes procesos de control de forma centralizada. Actualmente cuenta con 180, 000 colaboradores a nivel mundial y 10,000 en México.

RESULTADOS

Se realizaron entrevistas semiestructuradas al personal externo contratado por outsourcing así como a Directivos de la Institución Financiera a fin de obtener información sobre los

aspectos relevantes de este tipo de contrataciones así como sus efectos positivos y negativos en la organización, cabe mencionar que la Institución financiera subcontrata los servicios de personal por outsourcing a varias empresas independientes, mismas que a su vez ofrecen diferentes condiciones de sueldos, prestaciones y compensaciones:

Los indicadores que se atendieron son, respecto al tema de *Outsourcing*; Identificación de las prestaciones y compensaciones existentes entre la empresa contratante y contratista, *Clima organizacional*; El estado de ánimo, motivación, satisfacción, convivencia, relaciones personales y profesionales y desempeño laboral; *Motivación y liderazgo*; Identificación de técnicas de motivación, compensación, desarrollo personal y profesional, liderazgo y retención de personal.

Los resultados de la investigación se presentan por indicador.

Prestaciones de Ley y Compensaciones:

El 100% de los entrevistados manifiesta recibir las prestaciones de ley en su totalidad, sin embargo solo el 20% recibe prestaciones adicionales como gastos médicos, días adicionales de vacaciones y bonos.

Del 90% su sueldo tope es de \$10,000.00 y el 10% hasta 15,000.00, (Figura 5.2) de acuerdo a tabuladores de la empresa outsourcing que considera antigüedad y preparación

Asimismo, el 42% celebra contratos por tiempo definido por 6 meses, el 32% por un año y el 16% por solo 3 meses.

808

Estado de ánimo, motivación, satisfacción, convivencia, relaciones personales, profesionales y desempeño laboral

Respecto al tema de los favoritismos o que exista desigualdad en el trato al personal interno y externo, casi la mitad de los entrevistados el 42% respondió que no percibe un trato desigual contra el 29% que manifestó lo contrario, y asimismo les gustaría que se les consideraran en aspectos como curso, juntas y posibilidades de ascenso, este grupo representa un 28%.

En relación al tema de que se evalúe el desempeño, es significativo el 65% al personal externo al que no se le considera en estos esquemas de medición, el 30% en aspectos operativos y solo el 7 % es evaluado por el gerente.

En cuanto a igualdad en condiciones físicas y de herramientas de trabajo, el 60% no percibe ninguna desigualdad.

Los programas de capacitación especializada al personal externo el 45% no participa en ninguno y un 30% la capacitación se refiere solo a paquetería.

Identificación de técnicas de motivación, compensación, desarrollo personal, profesional, liderazgo y retención de personal.

En relación a la actuación de los jefes o personal directivo para motivar o integrar al equipo a los empleados sin considerar su calidad de interno o externo, se determinó que el 60% percibe que existe comunicación adecuada, y en porcentajes muy bajos el 13 % opinó que se

le reconocen sus aciertos y en porcentajes similares del 7% se les hace sentir como parte de la Institución, se busca integración del equipo, y también se otorgan permisos para atención de problemas personal y en un porcentaje similar comento que no cuenta con motivación o se les toma en cuenta.

Con respecto a los valores y objetivos con los cuales se identifican con la empresa, la más importante con un porcentaje de 26%, fue la honestidad y con un porcentaje cercano al 20% la responsabilidad y 16% respeto.

En relación a los resultados de las encuestas sobre los aspectos que consideran los empleados como fundamentales para considerar una igualdad o compensación entre el personal interno y externo son con un 13 % lo masreferido fue el aspecto de gastos médicos con un 22% de los entrevistados y contratos directos con la Institución un 13%, con porcentajes similares del 10% condiciones de carácter económico como bonos, y préstamos, utilidades con porcentajes menores, al 7% se refirieron a vacaciones, capacitación, participación en eventos. Asimismo, sobre técnicas que reconocen son utilizadas para la integración, coordinación y que permitan el logro de objetivos, con el 25% es la comunicación de objetivos y juntas, con el 20% la resolución de objetivos en equipo, y con porcentajes similares del 6%; dinámicas grupales, explicación de funciones y procedimientos, seguimiento de objetivos.

Sobre el tema de planes de carrera o convocatorias para el concurso a puestos o vacantes comentaron y que es un aspecto de motivación de identificación con la Empresa con porcentajes del 39% son; que las plazas internas se obtienen después de varios años de laborar, y que no se tenían conocimiento de convocatorias o acciones para promoción a desarrollo y en un 16% que las plazas internas se obtienen en base al desempeño.

El esquema laboral de outsourcing implica beneficios tanto para la Empresa contratante como para los empleados externos, ya que implica una seguridad en prestaciones de ley, pero con condiciones de menor calidad que para los empleados internos, y en base a los resultados de las encuestas hemos observado que hay una demanda importante de igualación de estas condiciones, situación que es factible en base a la situación de infraestructura y financiera de la Institución que traerá beneficios para ambas partes.

REFLEXIONES FINALES

Ante el inevitable avance del esquema de outsourcing en todos los sectores y tipo de empresas dados sus indudables beneficios en cuantos a ahorro de costos, las empresas de servicios financieros no son la excepción, por lo que deberán aceptarse estos esquemas como una realidad y adoptar formas de compensación que legal, financiera y contablemente son factibles al igualar las condiciones existentes, entre el personal interno y externo,

Uno de los objetivos importante de este estudio, fue el lograr definir estas compensaciones a través de esquemas de obtención de información como encuestas internas, y revisión de resultados de estudios de gestión de personas, enfocadas de manera fundamental al factor humano, conocer en qué grado la motivación, el clima organizacional y el liderazgo influyen para que los empleados, indistintamente de su situación como interno o externo se

identifiquen con la empresa y trabajen de manera productiva por los objetivos de la organización.

Un aspecto importante es que el personal externo no participa en esquemas de medición o calificación de méritos, lo que explica por qué no se les considera en premios económicos como bonos o contar con antecedentes que establezcan bases para promociones o ascensos, y es claro que si existen procesos definidos para el personal interno, en cuanto al tema de condiciones físicas y herramientas de trabajo no existe desigualdad, y finalmente en el tema de capacitación, los cursos especializados como aspectos de liderazgo, coaching, motivación, solo están dirigidos al personal interno que son quienes ocupan los puestos de dirección o supervisión, en niveles inferiores, se participa en cursos generales y comunes como de paquetería.

La comunicación es adecuada, sin importar la condición de externo o interno, pero se percibe que el reconocimiento de aciertos no es muy adecuado, la percepción de integración a la Institución, motivación o que se les tome en cuenta también es muy bajo, evidentemente dada la condición de outsourcing, existe cierta compensación ya que se otorgan permisos cuando son justificados.

Es claro que se reconocen los valores de la Institución como la honestidad, la responsabilidad y el respeto hacia los empleados como entre compañeros. Cabe mencionar que la honestidad es un valor sumamente importante dado el giro de la Institución en donde, sobre todo en las Áreas operativas se manejan de forma importante e inimaginable cantidades importantes de recursos en dinero.

Un punto fundamental y que puede considerarse como una de las bases para las conclusiones del presente trabajo es el aspecto que los trabajadores consideran debe otorgar la empresa para igualar las condiciones entre el personal interno y externo y son de forma fundamental el otorgamiento de contratos con el Banco lo que les permitirá acceder a las prestaciones superiores con que se cuenta, como prestamos, utilidades y n servicio médico privado y este último aspecto cobra relevancia , dada la importancia que este tema ha cobrado en la actualidad. Asimismo, consideran que puede haber una equidad si pudieran recibir beneficios de carácter económico como bonos de actuación, prestamos y en un porcentaje menor, vacaciones más amplias, capacitación y hasta participación en eventos solo accesibles para el personal interno.

Uno de los factores que causan gastos importantes a la Institución es la rotación de personal que se genera por la insatisfacción de las condiciones laborales que encuentran los empleados externos, contratados a través de una empresa de outsourcing, esta rotación implica la capacitación constante, pero que al no retener al personal se tendrán que repetir el proceso de manera constante.

PROPUESTA

Ante la incuestionable realidad del esquema del outsourcing y como resultado de la revisión de antecedentes, justificación y estudio de campo, se propone un esquema de

compensaciones que se consideran viables y que permitirán crear un clima laboral favorable tanto para la Institución como para los empleados.

Es claro que esta situación es originada ya que las prestaciones de la empresa de outsourcing no puede competir en igualdad de condiciones por lo que en algunos casos cuando se otorgan prestaciones adicionales son sumamente desiguales, inequitativas y no comparables.

.Con base en lo anterior, se propone un esquema de compensaciones en base a siguientes criterios:

- a) Económico financieras
- b) Laborales
- c) Motivacional – Desarrollo

a) Compensaciones de carácter económico o financiero

1. Bonos de compensación.

Las Áreas operativas integran la mayor parte de personal externo, pero su trabajo no puede ser medido ni considerado en base a las ventas o colocación que realicen las áreas comerciales, por lo que se propone el otorgamiento de bonos en dinero, con base en mediciones del cumplimiento de objetivos o metas.

2. Sueldos mayores

Se pueden otorgar sueldos mayores al personal externo que compense la falta de otras prestaciones de carácter económico que no reciben.

La Institución deberá efectuar un estudio Financiero que demuestre que este gasto tendrá resultados favorables mediante trabajadores motivados que se identifiquen con la empresa.

3. Bono por utilidades

No una compensación en base a la utilidad real, sino un monto fijo definido.

4. Fondo de ahorro

Cantidad adicional que aporte la Institución en base a la aportación del empleado, que además al ser invertida genera intereses.

5. Prestamos

Al tratarse de una Institución financiera, se pueden otorgar préstamos con tasas subsidiadas que generan beneficios para ambas partes, ya que presenta una baja carga de intereses para el empleado pero una cierta utilidad para la Institución

6. Vales de despensa

Representa un apoyo para los egresos familiares

7. Becas

Permiten la continuidad de estudios

8. Apoyos diversos como apoyos para titulación o dotes matrimoniales

b) Compensaciones de carácter laboral

1. Póliza de gastos médicos o servicio médico privado

En la actualidad este elemento se ha vuelto imprescindible pero a la vez, uno de los rubros que en su momento representan una gran carga financiera para el trabajador.

2. Contratos por tiempo indefinido

Se ha observado que la mayoría de las empresas de outsourcing celebran contratos por tiempo definido renovable con cierta periodicidad, por lo que una buena compensación es que se contraten empresas que puedan otorgar este tipo de contratos más favorables

3. Días adicionales de vacaciones

Se pueden otorgar días adicionales a los de ley que son 6 mínimo por un año de trabajo, esto evidentemente constituye un beneficio tangible para el empleado.

4. No diferenciación en cuanto a equipo o lugares de trabajo

Además de que se deben proporcionar herramientas de trabajo necesarias para el desarrollo de las actividades laborales, estas deben ser iguales a las del personal interno, así como los lugares de trabajo, no deberá existir una diferenciación.

Se ha observado que en algunas Instituciones, principalmente públicas en el caso de las direcciones de correo, se diferencian, inclusive, asignándoles, inclusive una identificación de externo.

5. Permisos con goce de sueldo.

Se podrán otorgar algunos días con goce de sueldo dentro de un periodo determinado, independientes de las vacaciones, para realizar actividades personales o para hacer frente a alguna situación imprevista

6. Servicio de comedor y estacionamiento.

Se deberá dar el servicio de comedor con el mismo subsidio que al personal interno, asimismo, se deberán otorgar facilidades para el uso de estacionamiento.

7. Flexibilidad en horarios para estudio.

Este factor es importante ya que para el empleado implica una motivación en una situación que contribuirá para su desarrollo personal.

8. Acceso a Deportivo, gimnasio y participación en actividades deportivas

Esta es una forma importante de generar convivencia, compañerismo, además de ser actividades que benefician en el aspecto de la salud.

c) Compensaciones de tipo motivacional – desarrollo

1. Trato igualitario, comunicación, coaching.

Tal vez no se considere este aspecto como una compensación pero se le deberá dar gran importancia y será responsabilidad de los directores, gerentes y personal de supervisión, no hacer distinciones en el trato entre los empleados internos y externos. Deberá manifestarse el liderazgo, coaching como aspectos que representan un factor importante en la existencia de un clima laboral favorable.

2. Igualdad de oportunidades para desarrollo profesional

Deberán existir igualdad de oportunidades para ocupar plazas vacantes, a través de convocatorias de carácter general, aplicable tanto a personal interno como externo.

3. Cursos de capacitación

Se deberán impartir cursos de capacitación, especialización, seminarios, convenciones, por igual; un factor importante es el aspecto de viáticos, que deberán de considerarse de forma indistinta.

4. Planes de carrera

Se deberán establecer planes de desarrollo profesional a los empleados que cumplan con el perfil y antecedentes de actuación laboral, sin establecer distinciones en la condición laboral.

5. Participación en esquemas de dirección por objetivos y calificación de méritos.

La inclusión al personal externo en estos esquemas de medición permitirán evaluar su desempeño y en su momento involucrarlos en procesos de compensación.

6. Reconocimiento por buen desempeño,

Es un factor de motivación importante sobre un buen desempeño, pero asimismo, forma parte del historial laboral que en determinado momento puede servir como elemento favorable para ascensos o promociones

REFERENCIAS

Bárcena, J. (2007). *El efecto financiero de contratar un proveedor de outsourcing de recurso humano, en una entidad económica*. Tesis de Maestría. Universidad Autónoma de Querétaro, México.

Bustamante, S. A. M y Bermúdez, R. H. (2010). La motivación de los trabajadores subcontratados. Una paradoja incesante. *AD Minister*, 17, 35-57. Medellín, Colombia.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.

CNN Expansión (2009). *El Empresario y Gestipolis*: Fabre, J.M. (2009) Ventajas y desventajas del outsourcing: <http://www.cnnexpansion.com/> consultado el 8 de Diciembre del 2014

Davis, K y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw- Hill

Fernando Toro Alvarez (1984). *Clima organizacional y productividad laboral*. Temas de administración. Centro de investigación e interventoría en comportamiento

organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 15(1). Schein. E. (1984).

Gibson, J., Ivanevich, J. y Donnelly, J. (1992). *Organizaciones conducta estructura proceso*. México: Mc Graw-Hill

Hodgetts, R y Altman, S. (1990). *Comportamiento en las organizaciones*. México: McGraw-Hill

Juliao E., D., & Sánchez B., C., & Martínez D., D. (2014). Diferencias del clima laboral entre empleados contratados por *outsourcing* y empleados directos: evidencia empírica de la zona norte de Colombia. *Universidad & Empresa*, 16(26), 281-299. doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.26.2014.11

Martínez, J. (2009). *Outsourcing*. México: Ediciones Fiscales Isef.

Quintero, N. Africano, N. Faría E. (2008). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal. *Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales*, 3(9), 33-51

Robbins, S. (2009) *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación 2004

Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.