

TERCERIZACION: VIVENCIAS, SENTIDOS Y SIGNIFICADOS

KAROL JULIETH DUARTE MONTES
SANDRA PATRICIA PERDOMO RODRIGUEZ
LUZ ELENA RICAURTE BELTRÁN

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
ESPECIALIZACION GESTION HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES
FACULTAD DE PSICOLOGIA
BOGOTÁ D. C. - I 2010

TERCERIZACION: VIVENCIAS, SENTIDOS Y SIGNIFICADOS

KAROL JULIETH DUARTE MONTES
SANDRA PATRICIA PERDOMO RODRIGUEZ
LUZ ELENA RICAURTE BELTRÁN

Trabajo de grado para optar el título de
Especialista de Gestión Humana de las Organizaciones

Asesor: Dra. LUZ ESPERANZA BUITRAGO AREVALO
Psicóloga

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
ESPECIALIZACION GESTION HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES
FACULTAD DE PSICOLOGIA
BOGOTÁ D. C. - I 2010

HOJA DE ACEPTACION

Firma Primer Jurado

Firma Segundo Jurado

Firma Director del Programa

Bogotá, D.C Julio de 2010

**DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO, TESIS Y/O
MONOGRAFÍA**

KAROL JULIET DUARTE MONTES, SANDRA PATRICIA PERDOMO RODRIGUEZ y LUZ ELENA RICAURTE BELTRAN Y, mayores de edad, identificadas como aparece al pie de nuestra correspondiente firma, quien actúa en nombre propio y para los efectos del presente contrato se denominará **EL (LOS) AUTOR (ES)**, nos permitimos manifestar libremente que mediante este documento hacemos de cesión de derechos de autor, el cual se registrará por la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, y demás disposiciones que regulan la materia, y en especial por las siguientes Cláusulas: **PRIMERA. Objeto.** EL (LOS) AUTOR (ES) manifiesta que de manera voluntaria y gratuita, realiza la Cesión en favor de la **UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA** de todos los derechos de autor patrimoniales que a él le corresponden como creador de la investigación denominada **TERCERIZACION, VIVENCIAS, SENTIDOS Y SIGNIFICADOS**, como trabajo de grado, tesis o monografía como producto de su actividad académica para optar al título de **ESPECIALISTA EN GESTION HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES**. Dicha obra fue realizada por EL (LOS) AUTOR (ES) en el año de 2010. **SEGUNDA. Determinación y alcance del objeto.** Los derechos que a través de este contrato se ceden incluyen todos los derechos patrimoniales, es decir transformación, reproducción, comunicación pública, y distribución, y son otorgados sin ninguna limitación en cuanto a territorio se refiere. Así mismo, esta cesión se da por todo el término de duración establecido en la Legislación de derechos de autor que se encuentran vigentes en Colombia. **TERCERA. Derechos morales.** La cesión de los derechos señalados en la cláusula anterior, no implican la cesión de los derechos morales sobre la obra mencionada dado que estos derechos son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables. Por tanto, los mencionados derechos seguirán radicados en cabeza de EL (LOS) AUTOR (ES). **CUARTA. Elaboración y responsabilidad.** EL (LOS) AUTOR (ES) manifiesta que la obra descrita en la cláusula primera, objeto del presente contrato es original y fue realizada por él mismo, sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por tanto la obra es de su exclusiva autoría y detenta la titularidad de la misma, la cual cede en virtud del presente contrato. **Parágrafo.** En caso de presentarse cualquier tipo de reclamación o acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos de autor sobre la obra objeto de este contrato, EL (LOS) AUTOR (ES) asumirá (n) toda la responsabilidad, y saldrá (n) en defensa de los derechos aquí cedidos. Por tanto,

para todos los efectos la **UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA** actúan como un tercero de buena fe. **QUINTA. Exclusividad.** EL (LOS) AUTOR (ES) declara (n) que los derechos sobre la obra en cuestión no han sido cedidos con antelación y que sobre ellos no pesa ningún gravamen ni limitación en su uso o utilización. **SEXTA. Autorización.** EL (LOS) AUTOR (ES) autoriza (n) a la **UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA** a facilitar la consulta, lectura y reproducción por cualquier medio de la obra aquí cedida siempre y cuando se cite la fuente. En señal de asentimiento, se firma el presente documento en dos ejemplares del mismo tenor, en Bogotá, D.C., a los 9 días del mes de Julio de 2010.

EL (LOS) AUTOR (ES) ,

Firma. _____
Nombre: Karol Julieth Duarte Montes
C.C. No. 52.963.685 de Bogotá
Dir. Diagonal 23 N° 28-21 Apto. 210 Tel. 2683031

Firma. _____
Nombre: Sandra Patricia Perdomo Rodríguez
C.C. No. 51.698.597 de Bogotá
Dir. Diagonal 61 B N° 23-35 Apto 201 Tel 8049672

Firma. _____
Nombre: Luz Elena Ricaurte Beltrán
C.C. No. 38.283.541 de Bogotá
Dir. Carrera 52 No. 165-58 Tel. 6696677

FORMATO DE AUTORIZACION DE CONSULTA DE TRABAJOS DE GRADO

1. Tercerización: Vivencias, Sentidos y Significados :

APELLIDOS Y NOMBRES DEL AUTOR (ES)	DIRECCIÓN	TELEFONO	DIRECCIÓN ELECTRÓNICA
Karol Julieth Duarte Montes	Diagonal 23 N° 28-21 Apto. 210	2683031	karito.duarte@hotmail.com
Sandra Patricia Perdomo Rodríguez	Diagonal 61 B N° 23-35 Apto 201	8049672	sandychani@hotmail.com
Luz Elena Ricaurte Beltrán	Carrera 52 No.165-58	6696677	luze_ricaurte03@hotmail.com

NOMBRE DEL PROGRAMA: Gestión Humana de las Organizaciones

TITULO AL QUE OPTA: Especialista de Gestión Humana de las Organizaciones

ASESOR: Luz Esperanza Buitrago

1. **TITULO DEL TRABAJO DE TESIS:** Tercerización: Vivencias, Sentidos y Significados

2. Autorización

Autorizo a la Universidad Piloto de Colombia a través de su centro de Documentación a:

- Publicar la versión electrónica del trabajo SI
- NO
- Inmediatamente

A partir de

Tabla de Contenido

Resumen,	9
Introducción,	10
Justificación	12
Marco teórico,	14
Método,	43
Procedimiento,	45
Análisis de Resultados,	46
Discusión,	58
Conclusión,	61
Referencias,	67

Tabla de Anexos

Anexo 1. Modelo de Entrevista semi-estructurada.	71
Anexo 2. Entrevista Percepciones y significados (Sujeto 1)	73
Anexo 3. Entrevista Percepciones y significados (Sujeto 2)	78
Anexo 4. Entrevista Percepciones y significados (Sujeto 3)	81
Anexo 5. Entrevista Percepciones y significados (Sujeto 4)	84

TERCERIZACION: VIVENCIAS, SENTIDOS Y SIGNIFICADOS

Duarte Montes, K. J.
Perdomo Rodríguez, S. P.
Ricaurte Beltrán, L. E.

RESUMEN

Esta investigación de tipo cualitativo, se realiza con el objetivo de analizar el tema de los sentidos y significados que los empleados elaboran al ser vinculados indirectamente por medio de una Cooperativa de Trabajo Asociado.

Para el análisis se realizaron entrevistas semiestructuradas, con el objetivo de conocer la percepción de los trabajadores con respecto a la situación vivenciada.

Palabras claves: Cooperativa de Trabajo Asociado; Tercerización, Flexibilización, Gestión Humana.

Abstract

This qualitative study is completed with the objective of analyzing the topic of the sense and meaning that the employees create when they are not being hired directly with the company they work for, instead they are being hired by an outsourcing company.

The analysis was undertaken by semi-structured interviews with the objective of getting to know the employees perceptions according to the situation lived.

Keywords: Associated Work Cooperative, Outsourcing, Flexibility, Human Management.

Introducción

En la actualidad la mayoría de las empresas son pequeñas o medianas. Dentro de estas empresas no cuentan con departamentos especializados que se encarguen en la administración de las diferentes áreas: tecnología, finanzas y recursos humanos que es administrada por personas que realizan una gran variedad de actividades sin tener un conocimiento especializado.

Es evidente que el mundo enfrenta situaciones permanentes de cambio, lo cual conlleva, a que surjan diversas consecuencias a nivel mundial. El hecho de ampliar los esquemas nos lleva a una situación de crisis y depende de nuestros conocimientos y capacidad de adaptación para sobrellevarla de manera exitosa. Esta situación ha tenido un gran impacto a nivel organizacional llegando a cambiar el perfil, las funciones de cada uno de sus integrantes y las estrategias a implementar.

La globalización de mercados obliga a las empresas a modernizar sus procesos, recursos y ser más productivas, para lograr así un nivel competitivo dentro del mercado nacional e internacional. Uno de ellos es el talento humano que tendrá que ser administrado estratégicamente debido a su importancia. En la búsqueda de la optimización de los procesos y la productividad es requerido que las empresas se dediquen más a cumplir con su razón de ser y busquen ayuda de terceros para suplir las demás necesidades.

Como señala Cantón citado por Páez (2002), "Para quienes hacen parte de una organización es claro que el

éxito depende de numerosos factores; pero con frecuencia se olvida el más importante de todos, aquel sin el cual es imposible concebir la organización misma: el factor humano".

Justificación

Dentro de las organizaciones, uno de los factores que mas se ven afectados es el de gestión ya que se debe de cambiar la forma como llevan a cabo los procesos y procedimientos. Llevando a una flexibilidad laboral donde tanto los procesos y/o cargos que se desarrollan, están siendo trasladados a terceros. Es decir que en muchas ocasiones las cooperativas y las empresas temporales son las encargadas de la gestión y no la organización.

El grupo de Salud Total EPS actualmente esta pasando por un proceso de tercerización donde la gestión de personal paso a la Cooperativa Talentum. Después de este cambio se ha presentado mayor rotación de personal, inestabilidad ya que no hay procedimientos ni procesos definidos, falta de aceptación de las condiciones laborales como salarios inferiores y horarios extendidos. Debido a lo anterior el departamento de gestión humana ha perdido liderazgo ya que no hay claridad del direccionamiento y en los lineamientos.

Debido a esto, el propósito de esta investigación es lograr identificar el sentido y el significado que el personal de Salud Total le esta dando a la decisión tomada por la gerencia de tercerizar la gestión humana. Esto permitirá tener una línea base para especificar de forma objetiva las vivencias que se están presentando dentro de Salud Total y poder dar solución a los problemas que se han presentado. Además, se lograra identificar cuales son los aspectos que se deben tener en cuenta al implementar estos cambios dentro de otras organizaciones.

1. Planteamiento del Problema

¿Cuáles son los sentidos y significados que los empleados han construido alrededor de la tercerización en Salud Total EPS?

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Comprender los sentidos y significados que los empleados construyen alrededor del proceso de tercerización en el área de gestión humana.

2.2. Objetivos específicos

Describir la relación existente entre gestión humana basada en la tercerización y los sentidos y significados construidos por los empleados.

Interpretar los sentidos y significados de los empleados durante el proceso de tercerización.

Comprender las vivencias de los empleados durante la tercerización.

3. Marco Teórico

A nivel mundial los medios de comunicación y la tecnología están acortando las distancias y borrando las barreras a las cuales los seres humanos se enfrentaban. Por lo tanto, la globalización es un factor que no se puede evadir y que esta generando situaciones de cambio. Lleva a romper con los esquemas que se manejan y a implementar nuevas estrategias para enfrentar cada situación que se presente.

En las organizaciones, la flexibilidad laboral afecta a los empleados del área de gestión humana debido a que genera un cambio en los procesos y procedimientos. Es decir, que tanto los procesos y/o cargos que se desarrollan, están siendo trasladados a terceros y en muchas ocasiones las cooperativas y las empresas temporales son las encargadas de la gestión y no la organización contratante. Las empresas que contratan a los terceros buscan que cumplan con las expectativas y necesidades tanto de la organización como de los empleados.

La tercerización dentro de las organizaciones implica que se tome una o varias partes de un negocio y se las entregue a otra organización. Anteriormente, la tercerización trataba aspectos relacionados con tecnología y capital sin embargo se ha evidenciado que los cambios también se están dando en los aspectos menos tangibles de la organización como el talento humano. (Alexandrou, 2010).

Existe una gran variedad de estudios respecto a la tercerización sin embargo estos se han enfocado más

hacia los motivos por los cuales se debe o no aplicar y en las intenciones de las organizaciones y las razones para ser exitosos o no al realizar este proceso dentro de la organización centrándose únicamente en factores económicos. Los estudios en cuanto a como la tercerización esta presentado un impacto directo en la motivación, desempeño, satisfacción, rotación de personal, el sentido y significado que presentan las personas al experimentar la tercerización son mínimos. Según Brooks (2006), los factores tanto individuales de los empleados como del ambiente en el que trabajen pueden generar cambios en las actitudes y comportamiento de los empleados. Debido a esto, este trabajo tiene una gran importancia y utilidad dentro de las organizaciones.

Los cambios a los cuales son expuestos los empleados durante un proceso de tercerización generan en muchas ocasiones situaciones de crisis debido a que las organizaciones no tienen en cuenta la percepción y el significado que le dan a esta decisión. Estas situaciones de crisis conllevan a una gran diversidad de cambios que pueden ser favorables o desfavorables para la organización. Así que, las organizaciones deben analizar de forma detallada las consecuencias que generan las decisiones tomadas dentro de la organización y si realmente están acordes a la misión y la visión de la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, se evidencia la importancia de que las organizaciones estén preparadas para lograr generar estrategias que ayuden al desarrollo de la organización. Las decisiones de cambio sobre la gestión deben relacionarse con los conocimientos y la

capacidad de adaptación dentro de la organización, para sobrellevarla de manera exitosa. Las estrategias y decisiones de cambio han tenido un gran impacto a nivel organizacional llegando a cambiar el perfil y las funciones de cada uno de sus integrantes y las estrategias implementadas.

Según Raynor (2003) dentro de las organizaciones es muy importante la existencia reciproca en los procesos que se llevan a cabo, sin embargo la tercerización muchas veces no implica una acción reciproca. Los medios hablan de manera continua del beneficio económico que esto genera debido a la apertura de nuevos trabajos, sin embargo las condiciones bajo las cuales se trabajan muchas veces no están acorde a los salarios altos y el trabajo que se ofrece es de baja calidad. Lo que realmente se esta haciendo es fraccionando todos los benéficos de los empleados.

Actualmente, el Grupo Salud Total EPS esta experimentando un proceso de tercerización ya que la organización decidió que el departamento de gestión humana fuera administrado directamente por la Cooperativa de Trabajo Asociado "Talentum". El personal que ha sido trasladado a la cooperativa ha comenzado a manifestar insatisfacción con el cambio de las condiciones laborales como salarios inferiores y horarios extendidos. Además, la organización esta presentando problemas como el aumento de rotación de personal y la falta de claridad en el nuevo proceso de gestión humana.

Esta situación evidencia la importancia de llevar a cabo este trabajo, con el propósito de lograr

identificar el sentido y el significado que el personal de Salud Total EPS le está dando a la decisión tomada por la gerencia de tercerizar el área de gestión humana. Esto permitirá tener una lectura diagnóstica preliminar con el fin de conocer las nuevas vivencias que se están presentando dentro de Salud Total para solucionar los problemas que se han evidenciado. Además, se logrará identificar cuáles son los aspectos que se deben tener en cuenta al implementar estos cambios dentro de otras organizaciones.

Existe una relación muy estrecha entre la estrategia empresarial de talento humano y el éxito dentro del mercado. Aunque en ocasiones puede que un plan empresarial sea elaborado correctamente, puede fracasar debido a que no se tiene en cuenta las implicaciones dentro de la organización. Esto representa la importancia y la necesidad de investigar el sentido y el significado que presentan los empleados dentro de la organización respecto a la tercerización. De esta forma logra utilizar la estrategia de implementación más adecuada, sin que esto afecte de manera negativa a los empleados y sirva de apoyo a los planes empresariales.

3.1. Globalización y Estructuras Organizacionales

En los tiempos actuales se hace indispensable conocer la posición de las organizaciones en relación con el mercado y los competidores. La globalización encamina a reflexionar y generar nuevos paradigmas respecto a los cambios que se presentan. Estos cambios no son únicamente de una organización sino que son modelos que se están manejando a nivel global. Debido a la amplitud

del concepto existen diversas definiciones de globalización.

3.1.1. Globalización

A continuación se examinan diferentes definiciones respecto a globalización. Para tener un referente general el diccionario de negocios (2010) identifica que la globalización es un movimiento de integración económica, financiera, comunicaciones. Esta definición nos centra en un contexto dentro del cual hay una integración general.

Otra definición es la que proporciona Sheila et al. (2010), donde se centraliza en la globalización de recursos humanos caracterizándola por un nivel alto de descentralización. Ya que a nivel de operaciones, ventas y mercado la adaptación global ha sido alta. Y en el ámbito de recursos humanos no hay políticas y estructuras definidas. Por lo tanto, es importante evaluar la coordinación de las actividades que se llevan a cabo y entender el cambio continuo que genera competitividad y una visión global.

El nuevo modelo globalizador impacta de manera directa en diversos aspectos como el conocimiento, el proceso educativo, los procesos de producción mercantil, el comercio, los servicios, y las relaciones económicas internacionales.

Al enfocarnos en el ámbito laboral nos damos cuenta que la información y el conocimiento se ha convertido en un medio de producción y ha desplazado progresivamente el trabajo manual. El intercambio de producción y

conocimiento es la esencia del nuevo sistema financiero, sin embargo los procesos productivos para el desarrollo y los actuales cambios tecnológicos presentan un rostro distinto. Su influencia no sólo consiste en incidir en las formas de producir los bienes de consumo masivo y redefinir los modelos organizacionales empresariales para la competitividad en el mercado, sino en trastocar el comportamiento de los individuos, sus relaciones de trabajo y el mundo laboral en su conjunto.

Según (Kenney, 2006), la globalización no está ligada únicamente a intercambios y manufacturación, también a los servicios, es decir que las empresas están realizando contratos con otras empresas para llevar a cabo unas funciones específicas. Este aspecto es de gran importancia ya que muchas veces no se tiene en cuenta a los empleados para mantener el éxito.

Por lo tanto, (Barney & Wright, 1988; Cunningham & Debrah, 1995; Huselid, et al., 1997; Ulrich, 1987, 1996; Ulrich, et al., 1995) citados por (Amino y Ali 1999), señalan que los cambios que se están presentando a nivel global no son analizados de forma detallada y se implementan aisladamente de las prácticas de gestión humana que la organización venía presentando. Este cambio desligado genera problemas y pérdidas debido a la mala implementación de nuevos sistemas. Llevando a que el manejo de gestión humana se de y no como un plan estratégico.

La globalización no se debe centrar únicamente en abarcar el mundo, debe tener en cuenta que al tomar una decisión pueden haber consecuencias positivas o negativas. Las organizaciones están delegando ciertas

funciones hacia terceros lo cual debe de estudiarse en detalle.

3.1.2. Tercerización Laboral

Se entiende por tercerización la contratación de empresas para que desarrollen actividades especializadas u obras, siempre que aquellas asuman los servicios prestados por su cuenta y riesgo; cuenten con sus propios recursos financieros, técnicos o materiales; siendo responsables por los resultados de sus actividades y trabajadores que estén bajo subordinación. (Antunes, 2005)

Las organizaciones que asumen este servicio presentan elementos característicos como la pluralidad de clientes, la inversión de capital y la retribución por obra o servicio. En ningún caso se admite la sola provisión de personal. La aplicación de este sistema de contratación no restringe el ejercicio de los derechos individuales y colectivos de los trabajadores. (Antunes, 2005)

El ambiente actual refleja que las relaciones entre empresarios y empleados esta constantemente sujeta a los cambios del entorno globalizado. Anteriormente las empresas no experimentaron dichos cambios de manera tan drástica y es probable que contaran con cierta estabilidad en lo que respecta al manejo de todos los procesos de manera directa e interna. (Abramo, L. 1998).

Según (Griffiths, 2003) la tercerización se refiere a que ciertas funciones de una entidad son contratadas por

entidades externas. Estas entidades externas son empresas especializadas y se convierten en una especie de aliados del negocio. La contratación externa funciona si se tiene en cuenta la misión y la visión, la alineación con el plan estratégico, el mantenimiento de las relaciones administrativas, un contrato bien estructurado, cuidado específico de las necesidades de los empleados y, lo más importante, la comunicación abierta y recíproca entre ambas partes.

Por otra parte, Logan (2000) establece que son millones de empresas y empleados que de alguna manera son impactados con la tercerización. Los estudios demuestran que alrededor del 85% de todas las empresas delegan a terceros por lo menos uno de los procesos de la organización. Muchos de estos cambios no tienen éxito y es evidente que esto se da debido a la falta de mantener relaciones estables y recíprocas entre ambas partes. Por lo tanto, indica que las soluciones a los problemas que genera la tercerización son: diagnosticar las relaciones que se van a mantener entre ambas partes y utilizar una estrategia basada en el diseño de los contratos, el mantenimiento continuo de comunicación y relaciones para proporcionar un ambiente de confianza.

Se pueden integrar las definiciones teniendo en cuenta que la tercerización es delegar ciertas funciones y servicios a terceros, el cual debe de ser incorporado a una organización teniendo en cuenta la estrategia empresarial y no únicamente beneficios económicos. Sin embargo, la tercerización se encuentra dentro de un campo más amplio, que ha surgido de los cambios que se han presentado a nivel global y éste es la flexibilización laboral.

3.1.3. Origen de la flexibilización laboral.

“Los orígenes de la palabra flexibilización, provienen del latín *flexibilis*, que refiere a la disposición de doblarse fácilmente; si extrapolamos dicho significado al mundo de las relaciones laborales, el mismo puede ser entendido como la posibilidad que tienen los trabajadores para ceder o acomodarse al dictamen o decisiones de sus patronos en torno a las relaciones laborales entre ambas partes, conduciendo de ésta manera al desdibujamiento de las regulaciones entre los actores laborales (trabajadores, patrono y sindicatos). Desde esta perspectiva, se gesta un proceso de adaptación a las nuevas condiciones de trabajos, obligando al trabajador a mantener una relación inestable”. (Lucena, 2004: 228).

La flexibilización laboral tuvo sus orígenes en Europa en los años 70, luego se trasladó a América Latina llegando a Colombia en los años 90. Provocó gran impacto en el mercado laboral, incorporándose como una novedad en la aplicación de economía al derecho laboral.

Esto generó grandes discusiones entre los juristas laborales y los economistas, en torno a la aplicación de las leyes laborales y su eficiencia económica. De esta forma se crea como una nueva idea de derecho laboral asociado a la economía.

Esto transformó en gran magnitud todos los sectores de la sociedad, principalmente la clase trabajadora. Por un lado, introduce nuevas técnicas que incrementan la competitividad en el mercado y por otra, se disminuye el poder sindical lo cual influye en el debilitamiento de

los principios protectores de los empleados. En consecuencia, se generan problemas debido a los cambios de condiciones laborales, entre estos el desempleo y desocupación.

Según Albizu, Eneka, (1997), la propuesta fundamental es una flexibilización de la legislación laboral en aspectos como no la eliminación, disminución, debilitamiento o adaptación de la protección laboral, con el objetivo de aumentar o incrementar la productividad y lucro de las compañías con la expectativa de mejorar el mercado laboral y el empleo a través del incremento de la inversión.

"En sí en el mundo del trabajo, la flexibilización se constituye en una estrategia vinculada a la organización del trabajo y a las relaciones laborales. En tal sentido, la flexibilización organizativa es considerada como el conjunto de prácticas empresariales que se ponen en marcha para adaptar la organización a un entorno cambiante". (Coller, 1997:45).

Es de señalar que la flexibilización laboral de acuerdo al enfoque de Atkinson citado por (Coller, 1997: 44-45), está formada por dos dimensiones a saber; la flexibilización interna puede ser abordada a partir de dos orientaciones. Una hace referencia a la entrada y otra a la salida de los empleados de la organización sin influir en la reducción del costo para el empresario. Por otra parte, la flexibilización externa solo da cuenta de la movilidad horizontal y vertical que pueden tener los empleados.

Siguiendo el enfoque de Atkinson, (citado por Coller, 1997) la flexibilización interna asume cuatro hitos, a saber: funcional, numérica, salarial, y la que afecta el proceso de trabajo o también conocida como el proceso de gestión. A continuación se describe cada una:

1. Flexibilidad funcional: Persigue un mayor intercambio de trabajadores entre tareas y puestos diferentes dentro de una organización; se suele considerar la polivalencia y la movilidad funcional como sus principales indicadores. En este sentido, se deberán desarrollar políticas adecuadas que permitan la combinación de puestos directos e indirectos.
2. Flexibilidad numérica: Permite a la empresa ajustar sus trabajadores a las necesidades de la producción. Dentro de esta dimensión encaja la flexibilidad temporal relacionada con la jornada de trabajo, donde se acortan o extienden los horarios en función de las necesidades que expresa la organización o atendiendo a las demandas de crecimiento o no de las empresas.
3. Flexibilidad salarial: Referida a la variación de los salarios de acuerdo al rendimiento (productividad) o al cumplimiento de las metas trazadas en la producción, por parte de la empresa.
4. Flexibilidad del proceso de trabajo: En ésta área es en la que se concentra la mayor variedad de fórmulas flexibilizadoras. La misma está relacionada con las nuevas tecnologías, el

enriquecimiento de tareas, sistemas de trabajo pautados justo a tiempo; entre otras.

Lo visto hasta ahora nos anima a ir identificando que el Régimen Asociativo, es un escenario de flexibilidad laboral que goza de la relación de trabajo y constituye una especie diferente al contrato de trabajo y al contrato de prestación de servicios.

En este caso nos referimos a los cambios vivenciados sobre el recurso humano de los empleados de Salud Total al ser trasladados a la Cooperativa. Dentro de la flexibilización laboral es importante tener en cuenta que el artículo 70 de la Ley 79 de 1988, define a las cooperativas de trabajado asociado como aquéllas que vinculan el trabajo personal de sus asociados para la producción de bienes, ejecución de obras o la prestación de servicios, definición de la que se desprende que el aporte principal de los asociados es su trabajo, sin perjuicio de los aportes con que deben contribuir para el sostenimiento de la cooperativa.

El Decreto 4588 de 2006, confirmó en su artículo 3 la especial naturaleza de las cooperativas de trabajo asociado, definiéndolas como organizaciones sin ánimo de lucro pertenecientes al sector solidario de la economía, que asocian personas naturales que simultáneamente son gestoras, contribuyen económicamente a la cooperativa y son aportantes directos de su capacidad de trabajo para el desarrollo de actividades económicas, profesionales o intelectuales, con el fin de producir en común bienes, ejecutar obras o prestar servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general. (Atehortúa & Padilla, 2007).

Por otra parte Atehortúa & Padilla, (2007), define una cooperativa como una asociación autónoma donde las personas que la conforman lo hacen de forma voluntaria para satisfacer diferentes aspectos como son: las necesidades y aspiraciones económicas, las sociales y culturales. Lo anterior esta liderado por una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática.

Resulta claro que de acuerdo con la normatividad vigente, estas cooperativas asocian a personas naturales que simultáneamente son gestoras de la empresa, contribuyen económicamente a ella y aportan directamente su capacidad de trabajo para el desarrollo de actividades económicas, profesionales o intelectuales, con el fin de producir en común bienes, ejecutar obras o prestar servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general. (Atehortúa & Padilla, 2007).

El objeto social de estas cooperativas es generar y mantener trabajo para los asociados en forma autogestionaria, con autonomía, autodeterminación y autogobierno, circunstancia que excluye la posibilidad de que se configuren relaciones laborales con el tercero contratante. El tercero debe contratar directamente con la cooperativa y es ésta la que se encarga de definir los trabajadores con los que realizará la labor encomendada, el valor de los servicios, el horario y los medios de producción o de labor, por ser propietaria, poseedora o tenedora de los mismos de acuerdo con la ley. (Atehortúa & Padilla, 2007).

Debido a lo anterior se entiende y comprende la apremiante necesidad de frenar el abuso que ha tenido el

trabajo asociado en los últimos años y de desestimular su indebida utilización. Existen innumerables entidades organizadas bajo esta figura y se han constituido y desarrollado con un objeto social con estricta sujeción a las disposiciones legales y a la filosofía y principios de este modelo, las cuales, por ésta vía, resultarían afectadas con una carga económica adicional que por lo demás no se compadece con su naturaleza jurídica y sus características esenciales. (Atehortúa & Padilla, 2007).

Los valores bajo los cuales las cooperativas realizan estas actividades son: autoayuda, auto-responsabilidad, democracia, igualdad, equidad, y solidaridad; y para alcanzar estos valores constan de los siguientes principios: (Atehortúa & Padilla, 2007):

1. Adhesión Voluntaria y Abierta: Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces y dispuestas a aceptar las responsabilidades, sin discriminación social, política, religiosa, racial o de sexo.
2. Gestión democrática por parte de los socios: la gestión es democrática por los socios, los cuales participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones.
3. Participación económica de los socios: Los socios contribuyen equitativamente al capital de sus cooperativas y lo gestionan de forma democrática. Una parte de ese capital usualmente es propiedad común de la cooperativa y los socios reciben una compensación, si la hay, limitada sobre el capital

entregado y los excedentes para el desarrollo de la cooperativa, beneficiando a los socios en proporción a sus operaciones con las cooperativas y el apoyo de otras actividades aprobadas por los socios.

4. Autonomía e Independencia: Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, gestionadas por sus socios. Si firman acuerdos con otras organizaciones mantienen un control democrático por parte de sus socios y mantienen autonomía cooperativa.
5. Educación, formación e información: Las cooperativas proporcionan educación y formación a los socios, a los representantes elegidos, a los directivos y a los empleados para que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de sus cooperativas.
6. Cooperación entre cooperativas: Las cooperativas sirven a sus socios lo más eficazmente posible y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
7. Interés por la comunidad: Las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por sus socios.

Con respecto a las diferentes maneras de flexibilización, han basado la estructura en gran cantidad de actividades, surgiendo una multitud de pequeñas organizaciones especializadas en tareas de apoyo administrativo y mantenimiento que permiten la flexibilidad a los segmentos que la necesitan. En este

esquema de transformación de los procesos productivos, de la organización del trabajo y de la participación en el trabajo y en la producción, resultan de importancia en cualquier parte del mundo. Por eso, hay que decir que los fenómenos de la tercerización y la flexibilización de la economía, encuentran en la fórmula cooperativa un aliado importante, en la medida en que las precondiciones de la productividad del trabajo que ello exige se encuentran inmersas en la cultura de las cooperativas.

Teniendo en cuenta lo anterior, es evidente la importancia que estos cambios generan al tercerizar un área en una organización. Por lo tanto, se debe ser muy cauteloso al desarrollar las estrategias a nivel organizacional.

3.1.4. Estrategias de gerencia y gestión humana

Un Proyecto Integral en Gestión Humana consiste en la elaboración e implementación de un plan para la obtención, estimulación y desarrollo de las personas integrantes de la organización cuyo objetivo fundamental es asegurar y mantener en el ámbito de toda la compañía, las estrategias empresariales ya definidas. Para ello se pretende lograr: (Serna, 2003).

1. Alinear a las personas con las estrategias empresariales y con la visión de la empresa.
2. Definir las competencias necesarias para cada una de las funciones, es decir, los conocimientos, las habilidades y las actitudes requeridas, incluyendo tareas y responsabilidades.

3. Presentar una propuesta estratégica cuyo objetivo es contribuir decididamente a la obtención de las metas empresariales.
4. Crear un ambiente donde los objetivos sean compartidos por todos los miembros de la organización, donde las personas se sientan libres de expresar sus dificultades sabiendo que cuentan con el apoyo de sus jefes para la solución de los problemas. Enfocarnos hacia el trabajo en equipo, tomar las decisiones en un marco de empoderamiento (empowerment) real y en un gran espíritu de colaboración y participación. Liderar de forma flexible y adecuar las estructuras a las necesidades de las personas.
5. El enfoque permanente a la innovación y crecimiento personal y profesional de las personas hace que la compañía se adapte rápidamente a los cambios y se convierta en un lugar deseable de habitar.

Estos aspectos conllevan, no únicamente al desarrollo de estrategias sino a evaluar la gestión humana. Permitiendo obtener una perspectiva más amplia para que la organización realmente cumpla con la misión y objetivos planteados, teniendo en mente los aspectos que hacen que una organización sea competitiva y exitosa.

3.1.5. Gestión Humana

Para que una empresa sea competitiva y tenga éxito, es indispensable una buena estrategia, sin embargo muchas veces ésta se basa únicamente en el hecho de generar resultados financieros. Es decir que todo objetivo está

relacionado con obtener clientes, mantenerlos, ser leales y preocuparse por su satisfacción, dejando así de lado lo que es realmente importante, el establecimiento de relaciones con: las personas, los procesos, la tecnología y la cultura. (Reo, Quintano y Ortero, 2009).

Según Cheese et al., citados por (Ingham, 2009), el talento se refiere a toda la experiencia, conocimiento, habilidades y comportamientos que una persona lleva a una empresa, es el término que las empresas utilizan para describir el recurso humano que quieren obtener, retener y desarrollar para cumplir con los objetivos planteados.

Las primeras prácticas de Gestión Humana que surgen al finalizar el siglo XIX en el medio industrial estadounidense están orientadas a mejorar las condiciones mentales y morales de la fuerza de trabajo. Esta orientación se evidencia debido a las condiciones sociales, políticas y económicas de la época, influidas por la moral religiosa propia de los protestantes estadounidenses. (Barley y Kunda, 1995).

Por lo tanto, bienestar se refiere al conjunto de cosas y/o actividades que se necesitan para desenvolverse bien. Este aspecto puede ser subjetivo ya que depende de la importancia que las personas le dan a las cosas biológicas, psico-sociales, espirituales y culturales etc. (Calderón & Álvarez C.M., J.C. 2006).

El termino Bienestar comprende las condiciones que realizan, contribuyen y apoyan los procesos de comodidad y satisfacción de las necesidades que surgen del reconocimiento de los intereses, deseos, carencias y

posibilidades de desarrollo de una persona en los diferentes ámbitos de la sociedad (institución educativa o empresa laboral). (Calderón & Álvarez C.M., J.J. 2006).

El Bienestar es un eje transversal de la vida. Todas las actividades deben tener en cuenta las condiciones de bienestar de las personas y la promoción de su desarrollo. (Calderón & Álvarez C.M., J.C. 2006).

Otro ejemplo de la manera como las condiciones sociales, políticas y económicas inciden en el tipo de prácticas puede verse en Colombia, al inicio del siglo XXI, al observar un predominio de prácticas orientadas a lograr la flexibilización productiva y la desregulación en la fuerza de trabajo (sistemas de contratación flexible, polivalencia, remuneración por productividad, gestión por competencias). Esto se determinó por la presión de un nuevo orden empresarial en el que deja de ser importante la relación entre estabilidad y lealtad, dejando fuera la base del contrato psicológico prevaleciente durante los últimos cien años del capitalismo y para cuya relación era muy importante el sistema de selección y el sistema de carrera. (Calderón & Álvarez C.M., J.C. 2006).

Estamos en una época donde los acontecimientos a los cuales el personal de las organizaciones se enfrenta, no son fáciles de codificar. El sentido y significado que se genera respecto a la tercerización está ligado a las vivencias de las personas ante este proceso, de esta forma se crea la percepción ante este cambio.

3.1.6. Percepción y cultura organizacional

La percepción que tienen los empleados respecto al cambio genera una identidad ante la organización. Además, se ve reflejada en como la organización realiza, proporciona importancia y establece prioridades dentro de la organización, es decir en la cultura organizacional.

3.1.7. Perspectiva

Al investigar sobre las perspectivas organizacionales nos damos cuenta que existen diversas teorías que explican el comportamiento organizacional. Según Vancouver, (2007) la teoría de los sistemas vivientes es un paradigma para el comportamiento organizacional, llevando a comprender los procesos que una persona lleva dentro de una organización. El propone, que todo sistema está compuesto por varios subsistemas y estos se relacionan con las demás funciones que se llevan a cabo y de ésta forma incrementan el tamaño.

Dentro de las organizaciones este sistema esta dado por los procesos orientados a las metas. Esto quiere decir que el sistema como es basado en las metas únicamente se mantiene por la apertura que se tenga y la retroalimentación que reciba, el individuo se mantiene dentro del sistema dependiendo de las relaciones dinámicas que emita y esto depende de la perspectiva que él tenga, básicamente es un ciclo que continua y se mantiene. (Vancouver, 2007).

Siguiendo esta línea, donde los cambios son constantes los individuos que trabajen dentro de una organización,

según Somech y Drach-Zahavy, (2004), deben de contribuir a los cambios e identificar que los comportamientos del ciudadano organizacional se deben enfocar dentro de un contexto y no solo a nivel individual, ya que puede ser un factor esencial de la cultura organizacional.

Es por esto que el sentido y significado que un individuo genere ante la organización va a llevar a crear un sentido diferente dentro del sistema organizacional y va a depender también del contexto que se presente para modificar la cultura organizacional.

3.1.8. *Sentido y significado*

El sentido y significado que una persona cree influye en la interpretación que genere ante un suceso y el comportamiento que emita. Según Montealegre, (2004) es necesario partir desde el análisis del discurso oral y escrito lo cual se refiere a todo lo que puede ser leído e interpretado, además el texto oral y escrito es aquel que permitirá comprender el significado de las palabras, oraciones, proposiciones y discursos para darles un sentido y una construcción subjetiva. El ser humano organiza la información en unidades de sentido y significado en el texto oral o escrito, después controla esto de acuerdo a las experiencias, se activan los procesos cognoscitivos permitiendo comprender y llegar a interpretar o explicar generando así una visión de su mundo en general.

Con base en Blumer, (1982), las personas actúan con respecto a las cosas e inclusive frente a las personas, sobre la base de los significados que unas y otras tienen para ellas; los significados son productos

sociales que surgen de la interacción; los actores sociales asignan significados a situaciones, a otras personas y a si mismos a través de un proceso de interpretación. Esto quiere decir que el sentido y significado que una persona genere frente a un acontecimiento influye en la interpretación que forme ante dicho suceso esclareciendo lo oculto de él permitiendo liberar la energía sublimatoria fijada y el comportamiento que emita por lo desconocido. (Blumer, 1982)

Vygotsky (1934) en el estudio de pensamiento y lenguaje señala que la relación entre estos se basa en una unidad es decir que no se pueden estudiar como elementos separados sino de forma ínter-funcional, siendo el sentido una parte del significado que los seres humanos desarrollaron en el pensamiento y el lenguaje. En el área de pensamiento y lenguaje las investigaciones han abarcado desde simplemente identificación hasta la fusión de ambos elementos. Muchos de los estudios se han basado en el análisis de elementos identificando que compone el pensamiento y que compone el lenguaje y como uno funciona en un contexto o en otro. Por lo tanto, para lograr entender el pensamiento y el lenguaje se debe hablar del análisis de unidad. La unidad se refiere al producto de análisis que retiene todas las propiedades de un todo y no las divide. Por ejemplo se estudia el comportamiento de las moléculas de agua y no la composición química del agua. Por lo tanto, la unidad del pensamiento verbal es el significado de las palabras, entendiendo las palabras no como un solo objeto sino como un grupo o tipo de objetos. De esta forma se presenta una generalización que es un acto verbal de pensamiento y a su vez es la esencia del

significado de las palabras y como consecuencia el significado es un acto de pensamiento. De esta forma, se permite un estudio completo de un todo, entendiendo que la función principal del habla es la comunicación, al estudiar estas de forma separada no se entendía la estructura y desarrollo inter-relacional que mantenían. Sin embargo, el significado es la unidad de ambas funciones, donde nos permite tener un axioma de interpretación y no señales que nos limitarían a una comunicación primitiva.

Es importante entender el pensamiento y el lenguaje en el desarrollo cognitivo de una persona. Existe una serie de estadios secuenciales de aprendizaje que están enmarcados en un lenguaje egocéntrico como primera etapa, que está determinada por la generación de predicados y sentencias explicativas de las realidades que la persona está observando e interviniendo pero que en ningún momento necesita de los sujetos para entender el estado del arte de esta. Por lo que este lenguaje es personal y aparentemente sin sentido para las otras personas, un ejemplo claro son los niños cuando los vemos y escuchamos hablar sobre incoherencias es porque están practicando su lenguaje egocéntrico, ellos se están entendiendo internamente ya que no necesitan del sujeto para hablar del predicado y de esta manera están generando sus sentencias aunque no claras para todas las personas sino en la mayoría de los casos para sus madres que aprenden a entender su pensamiento a través de la materialización por medio de un habla incompleta. La segunda instancia en estos procesos cognitivos donde el ser humano estudia, analiza y genera sus sentencias a realidades ya sean personales o generales es la interiorización del pensamiento. En este estadio las

personas generan un discurso personal en el que encontramos un sujeto y un predicado acorde a ese análisis previo, pero hasta este punto no encontramos ninguna diferencia del proceso anterior, solo por ser una persona adulta este discurso es más concreto porque está determinado por unos procesos de aprendizaje obtenidos en espacio y tiempo, por experiencias de vida, espíritus de la época, tendencias y muchas más realidades conscientes e inconscientes. Ahora bien en el momento que el ser humano socializa estas sentencias por medio del lenguaje hablado se materializa el pensamiento para definir el mundo donde se desenvuelve.

Remitiéndonos a las personas tercerizadas, éstas permiten conocer sus sentimientos, vivencias, percepciones de manera verbal o escrita consignando su pensamiento y lenguaje determinado (básico o elaborado) para que otras personas lo reciban, entiendan, analicen e interpreten con base en el sentido y significado que emiten de dichas experiencias.

Es claro decir que los entornos donde viven y se desarrollan las actividades de los diferentes grupos sociales o culturas determinan las formas de pensar y expresarse como individuos. Para esto, la motivación es un factor predominante ya que con base en el grado de alteración del entorno que impacta la motivación de los deseos, necesidades, intereses y emociones, se genera un pensamiento interno positivo o negativo demostrando la adaptabilidad y la conciencia de la raza humana.

La percepción y el significado que los empleados generen van a tener una repercusión directa sobre la cultura organizacional. Este cambio puede ser positivo o

negativo dependiendo de la gestión y estrategia empresarial.

3.1.9. Cultura Organizacional

Cada organización presenta una cultura, es el factor que la distingue y da identidad respecto a las demás organizaciones, así la labor que realicen sea la misma.

Para Ouchi, (1982) la cultura de una empresa a veces llamada atmósfera o ambiente de trabajo, la constituyen el conjunto de suposiciones, tradiciones, condiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros y dan lineamientos para un patrón de actividades, opiniones y acciones. También aduce que las condiciones de trabajo humanizadas de cada organización, no solo aumentan la productividad y las utilidades de la compañía, sino también la autoestima de los empleados, los cuales expresan un mayor bienestar emocional.

Otro autor que desarrolló el tema de cultura organizacional es Serna, (2003) quien señala que esta incluye los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten dentro de una organización guiando la manera específica de cómo realizan las actividades. La formación de la cultura está dada por los fundadores, el estilo de la dirección, la claridad de los principios organizacionales, grado de participación de los miembros de la organización (individualidad), estructura, sistemas de apoyo, sistemas de recompensas, reconocimientos y sanciones, el estímulo al riesgo, el direccionamiento estratégico y el talento humano.

Por otra parte, Schein, (1983), citado por (Wren, T., Hicks, D. & Price, T. 2004), definen la cultura organizacional como un patrón que un grupo de personas ha inventado, descubierto y desarrollado para manejar problemas de adaptación externa y de integración interna. También para este autor la cultura puede modificarse, medirse y controlarse por la dirección y por los participantes en la gestión humana.

Teniendo como marco de referencia a estos tres autores se pueden determinar ciertas conclusiones que marcan nuestro escenario de tercerización como la falta de pertenencia del talento humano a las compañías que tienen implementado este modelo por la rotación tan alta en sus cadenas de producción, acompañado esto también de la mirada indiferente de la compañía y sus funcionarios hacia estos, en detrimento de los ideales cognitivos en los tratados intelectuales donde se enuncian estados de crecimiento sostenibles, entendida esta sostenibilidad para la compañía como un crecimiento estable y constante estudiado y puesto en práctica por la planeación estratégica y otras teorías económicas y productivas, y para el talento humano como garantía de un crecimiento de pertenencia y estabilidad no solo laboral sino socio cultural para el y sus familias.

Que podemos esperar del sentido de pertenencia e identidad del talento humano si lo contratan y le pagan el valor de su fuerza de trabajo en un lugar diferente al que labora y realiza sus funciones, donde se generan expresiones de pensamiento no verbales que conocen las dos partes como códigos de comportamiento que no se dicen pero son verdades absolutas tales como son empleos temporales por medio de contratos de muy corta duración,

son de libre remoción en el sentido de que las directivas lo pueden separar de sus funciones en cualquier momento, son sistemas impersonalizados donde solo se tienen en cuenta la productividad sin beneficios socioculturales para el talento humano.

Por lo que estos modelos de tercerización tienen que ser reevaluados por el estado y por las compañías para ofrecer al talento humano espacios donde se den las posibilidades de lograr culturas organizacionales fuertes, de pertenencia y productividad para que las compañías y el talento humano tengan un futuro de crecimiento sostenible.

La cultura también hace referencia a la forma en que los trabajadores perciben algunas características de la organización, el manejo de conflictos, la actitud a la innovación o el fomento al trabajo en equipo, etc., mientras que el bienestar o satisfacción trata de responder que siente el empleado por ejemplo frente al manejo del conflicto o a las prácticas de supervisión. (Robbins, 1994).

La interpretación de la cultura, según Geertz, (1973), es semiótica entendida como una red de significados. Por lo tanto, el hecho de explicar es interpretar, y analizar es la interpretación de los símbolos, códigos y significados. Teniendo esto en cuenta, la cultura consiste en los sentidos y significados que un individuo tiene que conocer o creer para funcionar acorde a los demás miembros. Convirtiéndose así la cultura en un significado público y conjunto de la interpretación de ciertos símbolos. Esta generalización no se realiza en totalidad, por el contrario se generaliza acorde a unas

fronteras, es decir que no es una cultura universal sino que es un marco universal para trabajar dentro de las culturas específicas.

Por lo anterior los conceptos de bienestar laboral y cultura organizacional están relacionados entre sí. Según Robbins, (1994) existen formas de dirigir que generan confianza y credibilidad, demuestran sensibilidad por las personas y capacidad de escucha para mejorar el bienestar laboral de las personas y por otra parte Denison, (1991) señala que la posibilidad de participar en decisiones que afectan el entorno laboral y la organización del trabajo mejoran la satisfacción personal a la vez que incrementa su autocontrol y rendimiento. Por otra parte, la percepción de justicia en el sistema de recompensas e incentivos impulsa a las personas a contribuir discrecionalmente con su empresa (Kast y Rosenzweig, 1972); la posibilidad de articular el proyecto de vida personal con los planes y proyectos organizacionales mejoran la interacción persona-organización y potencia al trabajador (Chatman, 1991); los procesos de comunicación apropiados facilitan la construcción de relaciones de confianza y transparencia indispensables para el bienestar del empleado. (Hofstede, 1999).

Es importante que los planes de bienestar alcancen un equilibrio entre satisfacción del empleado, costos y competitividad empresarial. Por lo tanto, al vivenciar un proceso de tercerización es innegable que todas las áreas se vean afectadas y la cultura se pueda modificar.

Lee y Kim (1999) realizaron un estudio donde señalan que la calidad en el establecimiento de las relaciones

entre las partes es lo que va a determinar el éxito de la tercerización. Por lo tanto, este cambio se debe tomar como un aspecto social y no como un factor económico.

Esto conlleva a que cuando hay cambios estructurales dentro de la organización, como es la tercerización, se deben estudiar de manera conjunta con la tecnología y la cultura organizacional ya que son un sistema. Estos generan una variedad de efectos tanto en los procesos como en los comportamientos que se evidencian dentro de una organización. (Cabrera, Cabrera & Barajas, 2001).

Así mismo, se puede concluir, que cuando el empleado encuentra en su organización un ambiente de trabajo motivante, un plan de desarrollo personal encaminado hacia su bienestar social, el empleado podría dar lo mejor de sí mismo, no sólo en la empresa sino en el entorno social en que vive.

4. Método

4.1. Diseño

Se realiza una investigación cualitativa de carácter descriptivo donde se permite caracterizar las dimensiones subjetivas del estudio desde los actores principales, el sentido y significado de la tercerización. El trabajo de campo realizado caracteriza la realidad que viven los empleados en Salud Total EPS. (Bonilla, Hurtado y Jaramillo, 2009).

4.1.1. Categorías

Teniendo en cuenta la revisión teórica realizada y con base en los datos de investigación recopilados, se han organizados en las siguientes categorías para realizar el análisis inductivo:

1. Comprensión de la globalización: Concepción que el personal presenta sobre la conectividad que existe entre los negocios y los mercados en relación a Salud Total.
2. Significado de la Tercerización: Cambios percibidos por los empleados cuando el personal es contratado por medio de la Cooperativa de Trabajo Asociado "Talentum" y no directamente con Salud Total.
3. Perspectiva de la Flexibilidad Laboral: Representación de los cambios realizados dentro de las organizaciones en cuanto condiciones laborales flexibles.

4. Sentido personal de la cooperativa: Caracterización que los empleados tienen respecto a las cooperativas y las condiciones implícitas.
5. Cultura: definición de los empleados sobre el entorno que perciben.
6. Significado de la organización: Concepción del empleado acerca de la organización donde labora.
7. Sentido de Trabajo: Construcción que el empleado elabora respecto a la tarea que realizan.

4.1.2. Muestra

La muestra está conformada por 4 participantes de la ciudad de Bogotá, quienes en la actualidad están vinculados con la Cooperativa de Trabajo Asociado "Talentum" y desempeñan sus labores en Salud Total EPS.

Esta muestra fue seleccionada de forma intencional ya que son personas que por su cargo y rol dentro de la organización, son representativas para el estudio, es decir aquellos que presentan mayor relevancia para la investigación. Teniendo esto en cuenta la muestra consta de un analista de contratación, analista de nómina, analista de archivo y analista de gestión humana, los cuales representan la población ya que es importante tener diferentes fuentes que realmente representan la población estudiada.

Básicamente, la muestra intencional nos permite elegir las personas con los criterios necesarios para el estudio teniendo en cuenta sexo, cargo, antigüedad en la organización y que hayan enfrentado la tercerización.

Además, en las investigaciones cualitativas descriptivas no es apropiado utilizar una población donde todos tienen las mismas condiciones ya que para realizar un análisis de las vivencias, sentidos y significados, los criterios de selección deben de ser representativos de la población estudiada. (Martínez, 2006).

4.1.3. Procedimiento

1. Se Recopiló información del estado actual de la tercerización.
2. Se Realizó un trabajo de campo mediante la observación directa e investigación sobre memorias escritas para determinar los escenarios que se evaluarán dentro de Salud Total EPS.
3. Se Eligieron los empleados que darán informes tanto del área administrativa (2) como operaria (2).
4. Se procedió a realizar la entrevista a la muestra seleccionada. Se organizara la información obtenida de forma sistemática dentro de las categorías establecidas. Anexo 1.
5. Se analizaron los resultados y se discutirán identificando el sentido y significado de la tercerización.

5. Análisis de Resultados

Al realizar las entrevistas a los empleados de "Talentum" quienes laboran con Salud Total se logra identificar diferentes sentidos y significados respecto a la cooperativa y frente a cada una de las categorías. Las categorías se clasificaron de forma inductiva, siendo los datos emitidos por las personas los que generan una perspectiva general respecto a la tercerización. De esta forma se realizó un análisis e interpretación de cada uno de los participantes.

El grupo de Salud Total EPS actualmente está pasando por un proceso de tercerización donde la gestión de personal paso a la Cooperativa de Trabajo Asociado "Talentum". El cambio ha generado que los empleados presenten diferentes vivencias frente a la situación que está ocurriendo. Al realizar las entrevistas a los empleados de "Talentum" quienes laboran con Salud Total se logran identificar diferentes sentidos y significados respecto a la cooperativa y frente a cada una de las categorías. Las categorías se clasificaron de forma inductiva, siendo los datos emitidos por las personas los que generan una perspectiva general respecto a la tercerización. De esta forma se realizó un análisis e interpretación de cada uno de los participantes.

En la siguiente tabla se analizan las respuestas emitidas por el sujeto 1, quien desempeña el cargo de analista de contratación. (Anexo 2)

Categoría	Vivencia	Interpretación
<p>Perspectiva de la organización</p>	<p>"Nace como iniciativa de un grupo de personas en brindar servicios en el sector de la salud, esta empresa tiene el apoyo y respaldo del grupo de Salud Total, está compuesta por diferentes entidades del sector, como son Virrey Solís IPS, el Policlínico del Olaya, Hospital San José Infantil, Hospital San José Adultos, Dentolaser, Cía. Univer, entre otras a nivel nacional, pues que a nivel nacional son reconocidas."</p>	<p>Este fragmento permite visualizar el conocimiento del trabajador sobre su lugar de trabajo, su origen y razón de ser de la empresa y los servicios que presta.</p>
<p>Sentido Personal de la Cooperativa.</p>	<p>"Pues fue una situación bastante inesperada y bastante desmotivante porque el estar en una entidad reconocida y pasar a una cooperativa, pues a nivel no es muy reconocida, ni nombrada".</p>	<p>Para el trabajador es un aspecto importante pertenecer a una organización reconocida de otra manera no encuentra que se estén cumpliendo con sus expectativas.</p>
	<p>"la Cooperativa, que brinda ciertos beneficios donde uno tiene la posibilidad de adquirir créditos de acuerdo a las necesidades que tengamos, por ejemplo de libre</p>	<p>La cooperativa brinda algunos beneficios para ayudar a los empleados a cumplir con ciertas necesidades, y teniendo en cuenta la economía</p>

	<p>inversión, por compra de vehículo, y son de fácil acceso, con bajo porcentaje de interés y además cuentan con convenios con diferentes entidades que facilitan la adquisición de ciertos beneficios”.</p>	<p>actual, es decir la inestabilidad laboral hace que la persona continúe en la misma zona para sostener su diario vivir.</p>
	<p>“Ya no tenemos como tal, un contrato de trabajo, aquí se le llama Convenio de Asociación, aunque es indefinido, ese convenio no es muy llamativo, para nosotros, no es un contrato de trabajo”.</p>	<p>Se ha convertido tan competitivo el mercado laboral que por más que las personas tengan las capacidades tienen que conservar sus trabajos en otras condiciones laborales aunque no exista claridad en los conceptos de las nuevas condiciones y términos usados.</p>
Cultura	<p>“uno siente que los cambios no fueron muy buenos y la gente estuvo renuente al aceptar esta situación”.</p>	<p>El cambio no está siendo aceptado debido a las nuevas condiciones impuestas.</p>
Perspectiva de la Flexibilidad Laboral	<p>Considero que los directivos tomaron esta decisión, para reducir costos en cuanto a la carga prestacional”.</p>	<p>El cambio de tercerización se presenta debido a factores económicos que presenta Salud Total.</p>
	<p>Veníamos trabajando de lunes a viernes y cuando nos dijeron que teníamos que</p>	<p>Las condiciones laborales bajo las cuales fueron contratados originalmente se</p>

	<p>trabajar los sábados medio día nos hicieron cambiar ciertas actividades que ya veníamos teniendo, entonces los que estudiábamos nos toco aplazar o pedir permiso por un tiempo para otras actividades familiares, el cuidado de los niños, tampoco es posible el tener actividades sociales.</p>	<p>cambiaron, lo cual implica modificaciones para los empleados dentro de la organización y fuera de ella; todos estos factores influyen para el rendimiento laboral. Existe un cambio de condiciones laborales y un incremento en el horario de trabajo; esto puede generar alto grado de desmotivación y falta de compromiso de s trabajadores.</p>
	<p>"es muy difícil pasar de tener beneficios a no tenerlos de un momento a otro sin tampoco tener mucha explicación".</p>	<p>El cambio no da beneficios y no está siendo difundido con una explicación.</p>
	<p>"pasar de Salud Total todos los de R. Humanos, se centraliza un poco todos los procedimientos., esto implica disminuir tiempos, significa que pasar de mano en mano algunas actividades, pues esto genera que los resultados sean más eficaces."</p>	<p>El empleado manifiesta que hay mayor control y son más efectivos los procedimientos después del cambio.</p>

	<p>"la mayoría de personas, siguen siendo los mismos jefes, compañeros, haciendo las mismas actividades, tenemos las mismas responsabilidades y debemos cumplir con los mismos resultados, se cambió de alguna manera el nombre del empleador, pero seguimos trabajando para la misma entidad".</p>	<p>Aparentemente la cultura sigue siendo la misma (personas, jefes, compañeros e institución) pero la vivencia ha variado significativamente por la desmotivación que genera el cambio de condiciones laborales.</p>
<p>Significado de la Tercerización</p>	<p>"tenemos una compensación que no se llama salario y esta compensación no es flexible, a que se refiere a que ya no es el 100% prestacional, nuestros descuentos para la parte de pensión no es el 100% de lo que ganamos sino se hace sobre el 80%".</p>	<p>Las condiciones de remuneración con la tercerización variaron reduciendo los beneficios que estaban acordados; todos esos elementos juegan un papel importante que se refleja en inconformidad.</p>
	<p>"tampoco tenemos todos los beneficios que teníamos, que era el pacto colectivo, en el cual se había estimado que teníamos una póliza de salud, teníamos un día de descanso adicional por año cumplido, día de descanso por cumpleaños, teníamos primas</p>	<p>La tercerización es entendida por el empleado como la implementación de cambio de condiciones las cuales no son benéficas para ningún miembro de la organización.</p>

	<p>adicionales que se quedaron con el contrato de salud total y no pasó a la Cooperativa y que las compensaciones tienen ítems diferentes que hasta el momento no son muy claras para nosotros y que las aceptamos pero para nosotros es difícil entender a que se refiere y por que se hace de esa manera.”</p>	
	<p>Los cambios es que en este momento se está evaluando y revisando en cada una de las áreas para ampliar la planta de personal y mejorar los procesos y procedimientos para que los resultados sean mayores, no sólo para la Cooperativa sino para los clientes que tenemos.</p>	<p>Las decisiones tomadas influyen en aspectos internos y externos de la organización, aunque Los usuarios del servicio como tal de Salud Total no tienen que verse afectados por los cambios internos de la misma.</p>
<p>Comprensión de la globalización</p>	<p>“el mercado actual no ofrece buenas condiciones laborales, ni salariales buenas, entonces es preferible tener una estabilidad laboral a arriesgarse a no encontrar un buen trabajo y llegar a permanecer mucho tiempo desempleado.”</p>	<p>La persona percibe inestabilidad e inseguridad en el trabajo siendo las condiciones laborales no formales.</p>

	<p>"Bueno como estoy en el cargo de Analista de Contratación, básicamente estamos todo el día trabajando, tramitando todos los ingresos del personal, entrega de documentos ya que son necesarios para la contratación."</p>	<p>Se cumple con un listado de tareas asignadas.</p>
<p>Sentido del trabajo</p>	<p>"no ha habido cambios significativos, las responsabilidades y funciones siguen siendo las mismas, de pronto se ha aumentado tal vez el volumen de trabajo, pero pues las funciones siguen siendo las mismas."</p>	<p>Se percibe un aumento en la carga laboral, sin embargo las funciones elaboradas siguen siendo las mismas.</p>
	<p>"En ese sentido la Dirección General ha aplanado la estructura organizacional, el organigrama, las personas han quedado más planas, han querido disminuir una cantidad de jefes para mejorar los procedimientos y procesos"</p>	<p>La dirección está siendo reformada para implementar procesos y procedimientos más efectivos.</p>
	<p>"hay es mucha desmotivación, el rendimiento sigue siendo similar al que se estaba viviendo antes, se cumplen los objetivos, las funciones y</p>	<p>No encuentran un sentido y significado a la actividad realizada.</p>

	resultados que nos han determinado, pero se hace sólo eso por cumplir, porque ya no hay motivación alguna a hacer las cosas con empeño."	
	nos sentimos un poco desalentados por los cambios que han surgido y por los que siguen ocurriendo.	La implementación de cambio no ha sido ya que existe resistencia.

En la siguiente tabla se analizan las respuestas emitidas por el sujeto 2, quien desempeña el cargo de analista de nómina. (Anexo 3)

Categoría	Vivencia	Interpretación
Perspectiva de la organización	"les sale mas económico por la carga prestacional".	Relacionan el cambio como una solución económica debido a los gastos elevados de salud total.
	"sigue siendo igual".	Los cambios respecto al manejo de la organización son los mismos.
Sentido Personal de la Cooperativa	Desanimado, tristeza, las condiciones no son las mismas, es desmejorar de cierta forma el trabajo de uno.	El trabajo que se realiza esta perdiendo perfección y no cumple de manera optima las expectativas.
Cultura	"Desmotivados".	No hay interés en el trabajo que realizan.
	"mucho resistencia al cambio y condiciones a los que entrábamos a	No se aceptan los cambios de condiciones establecidos por la cooperativa.

	la Cooperativa".	
Perspectiva de la Flexibilidad Laboral	"tenemos que manejar más unidades".	Se ha generado un recargo en la labor prestada.
	No pues terrible, pues muchos de nosotros trabajábamos de lunes a viernes y ahora tenemos que trabajar los sábados.	Las condiciones de horario con las cuales fueron contratados cambiaron.
Comprensión de la globalización	"El mercado laboral no está fácil, ahorita pues salir después de tanto tiempo de trabajar en Salud Total no está nada fácil."	Las oportunidades de trabajo que brinda el país son limitadas y no se consigue trabajo con facilidad.

En la siguiente tabla se analizan las respuestas emitidas por el sujeto 3, quien desempeña el cargo de analista de archivo. (Anexo 4)

Categoría	Vivencia	Interpretación
Perspectiva de la organización	"No me parece que ha cambiado, el control lo siguen teniendo".	En cuanto a la organización el control se sigue siendo recibido de la misma forma.
Sentido Personal de la Cooperativa	"La Cooperativa hace parte del grupo de Salud Total, brindando servicios a nivel asistencial, administrativo, médico."	Es claro que la cooperativa brinda un servicio a Salud Total.
	"nombres todos extraños".	El conocimiento que presentan sobre la historia y razón de ser de la cooperativa no es claro y no lo entiende.

Cultura	"Sentimos mucha nostalgia, es que cuando hay motivaciones, uno todo lo ve bonito y cuando uno se siente así piensa que el trabajo va a durar para toda la vida".	El entorno no es seguro y no hay credibilidad en cuanto al trabajo.
Comprensión de la globalización	"oxigenar a la empresa".	Las decisiones son tomadas para generar quiebres a la monotonía que se puede presentar dentro de una organización.
	"Mucho miedo de quedarme sin trabajo".	Sentimiento de peligro por no pertenecer a una organización.
Sentido del trabajo	"Llego y encuentro encima de mi escritorio muchos documentos para archivar en la carpeta de cada funcionario, se debe revisar que vengan firmados los formatos, en cada pestaña se archivan los documentos de ingreso, apertura de cuenta, examen médico, de laboratorio, Certificado Judicial, antecedentes disciplinarios en fin son muchos a nivel nacional".	Los objetivos están centrados en cumplir una meta impuesta y no existe relación con el crecimiento organizacional y/o personal.
	"El rendimiento sigue siendo el mismo, pero con mucho trabajo".	Se cumple con la expectativa de la organización pero la cantidad de trabajo realizado se percibe más

		alto.
--	--	-------

En la siguiente tabla se analizan las respuestas emitidas por el sujeto 4, quien desempeña el cargo de analista de gestión humana. (Anexo 5)

Categoría	Vivencia	Interpretación
Sentido Personal de la Cooperativa	"la Cooperativa nació con la iniciativa de un grupo de personas que querían brindar servicios de salud, es de trabajo asociado que presta servicios en salud, tanto a nivel asistencial, administrativo, medico etc."	Entiende que la cooperativa brinda servicios de salud, por lo tanto el concepto sobre cooperativa es errado.
	"sigue igual, ellos siguen teniendo el control".	El servicio prestado sigue siendo el mismo, los cambios se están dando a nivel interno.
	"Que ahora no hay tantos cargos, sino que los nivelaron".	Existe mayor igualdad y ya no existe diferencia entre los empleados respecto a la jerarquía que ocupan.
	"nos afecta a futuro para los que pensamos en pensionarnos".	No existe respaldo para cumplir las metas personales planteadas.
	"Sentí que lo que querían era sacarme".	El empleado siente que es reemplazable dentro de la organización.
Cultura	"el ambiente ya no es el mismo, se trabaja por cumplir y punto"	No se trabaja para lograr unos objetivos comunes sino para terminar

		con una tarea.
Sentido del trabajo	<p>"No puedo decir que no se trabaja, porque lo que hay es trabajo y hay que producir porque para eso nos pagan."</p>	<p>Los empleados realizan las tareas de forma automática para cumplir una meta impuesta.</p>

6. Discusión

Al realizar esta investigación cualitativa, analizamos los sentidos y significados que los empleados elaboraron al ser vinculados indirectamente por medio de la Cooperativa de Trabajo Asociado "Talentum". Al conocer la percepción de los trabajadores con respecto al cambio vivenciado se identificaron diversos aspectos que se mencionan a continuación.

La globalización es la concepción que el participante presenta sobre la conectividad que existe entre los negocios y los mercados. Los empleados definen la globalización como un ente que integra, esto esta acorde con la definición general que se maneja a nivel mundial definiendo la globalización como un movimiento de integración económica, financiera de intercambio y comunicaciones (Diccionario de Negocios, 2010). Al igual, los empleados entienden la globalización como los cambios basados en **la** reducir gastos y que no les permite tener oportunidades dentro del mercado laboral ya que no hay oportunidades que cumplan con sus expectativas. Este aspecto ejemplifica lo que propuso Kenney (2006) donde las organizaciones contratan a otras entidades para que lleven a cabo una función específica, en este caso todos los procesos y procedimientos del departamento de Recursos Humanos. El hecho de identificar la globalización de esta manera nos lleva a entender que no se esta dando un manejo estratégico de la gestión humana ya que no se esta viendo relacionado de forma congruente con los mecanismos de globalización que presenta la organización, es decir que los procesos

puede que sean favorables para la organización pero el manejo que se le está dando a las personas es malo llevando a una perspectiva errada de lo que es la globalización. (Estos factores dan ejemplo de que el mercado laboral se ha convertido tan competitivo que por más que las personas tengan las capacidades tienen que conservar sus trabajos en bajas condiciones laborales para poder cubrir en algún grado sus necesidades. Esto conlleva a tener un sentido y significado respecto a las cooperativas. (Barney & Wright, 1988; Cunningham & Debrah, 1995; Huselid, et al., 1997; Ulrich, 1987, 1996; Ulrich, et al., 1995 citados por Amino y Ali, 1999).

Otra de las categorías vistas en este estudio es el significado de la Tercerización. Esta relacionada directamente con los cambios percibidos por los empleados al vivenciar el proceso de tercerización.

En este estudio el significado de la tercerización se refiere a los cambios percibidos por los empleados cuando el personal es contratado con la Cooperativa "Taletum" y no directamente con Salud Total. Los participantes están entendiendo este proceso como un aspecto que está cambiando las condiciones bajo las cuales fueron contratados originalmente. Según Griffiths (2003), esta percepción se da ya que no se están teniendo en cuenta la misión y visión de Salud Total, la alineación con el plan estratégico y principalmente las necesidades de los empleados y la comunicación abierta no están siendo tenidas en cuenta. Esto conlleva a que los empleados no entiendan la tercerización como la explica Alexandrou (2010), la implicación de que se tome una o varias partes del negocio y se las entregue a otra organización. Es

evidente que la tercerización no es exitosa ya que no existen relaciones estables entre ambas partes, por lo tanto es necesario utilizar estrategias en los contratos, mantener una comunicación continua y de esta manera mantener confianza ya que esta es la que se pierde. (Logan, 2000).

Los empleados señalan que diversos beneficios que tenían cuando trabajaban con Salud Total ya no se presentan al ser afiliados con la Cooperativa "Talentum". Por lo tanto, la tercerización se convierte en un cambio que reduce los beneficios presentados y únicamente genera reducción de costos lo cual favorece a la organización contratante.

7. Conclusión

El grupo de Salud Total EPS actualmente está pasando por un proceso de tercerización donde la gestión de personal paso a la Cooperativa de Trabajo Asociado "Talentum". El cambio ha generado que los empleados presenten diferentes vivencias frente a la situación que está ocurriendo.

La globalización como se mencionó anteriormente es un factor que integra e interrelaciona diversos aspectos, sin embargo el área de recursos humanos necesita ser estudiada de forma detenida. Los empleados definen la globalización como un ente que integra, mas sin embargo lo relacionan directamente con una decisión para reducir gastos y que no les permite tener oportunidades dentro del mercado laboral ya que no hay oportunidades que cumplan con sus expectativas. Estos factores dan ejemplo de que el mercado laboral se ha convertido tan competitivo que por más que las personas tengan las capacidades tienen que conservar sus trabajos en bajas condiciones laborales para poder cubrir en algún grado sus necesidades. Esto conlleva a tener un sentido y significado respecto a las cooperativas. Al indagar a cada uno de los participantes respecto al sentido personal que tienen respecto a la cooperativa es evidente que los empleados que anteriormente estaban contratados directamente con Salud Total y pasaron a la Cooperativa "Talentum" sienten que no son parte de la organización y que ahora no tienen el respaldo de una entidad reconocida en el mercado laboral. El conocimiento que los empleados tienen sobre la historia

y razón de ser de la cooperativa no es claro y no lo entienden. Además de esto, es evidente que hay desmotivación y se trabaja para cumplir las necesidades propias y están restringidos por lo que presenta el mercado laboral actual. La categoría anterior señala que los empleados caracterizan a las cooperativas como un tipo de dirección con la cual no tienen una relación clara y no hay percepción de respaldo. Como se puede observar la percepción respecto a la organización es similar ya que rectifican que el cambio es impuesto sin tener un acuerdo mutuo o explicación, llevando a cabo el cambio para reducir los costos generados y aunque no afecta el servicio el control aun lo tiene Salud Total el proceso de tercerización hacia la cooperativa esta afectando en otros niveles como se puede observar en las siguientes categorías.

Teniendo en cuenta que la perspectiva de flexibilidad laboral es una representación de los cambios realizados dentro de las organizaciones en cuanto condiciones laborales flexibles, los participantes demuestran que el cambio se efectuó debido a que Salud Total genera gastos de nomina grandes y que por medio de la tercerización estos costos reducirían aunque muchas personas dicen que para bajar costos indirectamente en Salud Total se incrementan debido a que se tiene que pagar un porcentaje adicional (con base en la cantidad de empleados tercerizados) a la Cooperativa por la administración de este servicio. Este cambio ha generado un recargo en la labor prestada ya que existe un número mayor de tareas por realizar. En cuanto a las condiciones y beneficios realizados los empleados las perciben como desfavorables ya que el salario, bonificaciones y días compensatorios ya no son emitidos

por la cooperativa. Esto indica que los cambios no se están dando con mutuo acuerdo y como consecuencia genera inconformidad y resistencia al cambio y por la falta de congruencia entre la Cooperativa y Salud Total, también genera poco compromiso de los empleados a la institución. Aunque la tercerización se centra en cambiar un proceso de una organización a terceros, el personal que está pasando por el proceso de tercerización entiende este como un aspecto que está cambiando las condiciones bajo las cuales estaba trabajando anteriormente. Los empleados señalan que diversos beneficios que tenían cuando trabajaban con Salud Total ya no se presentan al ser afiliados con la Cooperativa "Talentum". Por lo tanto, la tercerización se convierte en un cambio que reduce los beneficios presentados y únicamente genera reducción de costos lo cual favorece a la organización contratante.

Al analizar el sentido que los empleados tienen frente a su trabajo es evidente que la motivación que presentan es extrínseca, esto conlleva a que no se tenga un nivel de motivación alto ante la tarea que desempeñan y la realizan únicamente porque es un deber hacerlo y no algo que realmente quieran sino por el hecho de trabajar y por la desmotivación generalmente no aportan más de lo que están dando. El sentido que le dan al trabajo es cumplir con ciertas tareas impuestas para obtener una compensación y esta no es relacionada con factores de crecimiento personal o empresarial.

La cultura que tiene la organización ha cambiado ya que anteriormente existía un sentido de pertenencia y confianza. Además, las tareas se realizaban para cumplir con los objetivos de la organización y ahora se realizan

porque es lo que deben hacer. Los empleados presentan mucha insatisfacción y desacuerdo respecto a los cambios y condiciones impuestas. No existe interés en el trabajo y perdieron el sentido y significada de la empresa para la cual trabajan. En general, la cultura, (compañeros e institución) pero la vivencia ha variado significativamente por la desmotivación que genera el cambio de condiciones laborales, ya no se realizan ni las más mínimas actividades adicionales.

7.1. Sugerencias

Con base en las conclusiones y a lo encontrado se evocan las siguientes acciones:

1. Realizar reuniones con ambas partes (Empleados de la Cooperativa vinculados a Salud Total con los que están directamente con Salud Total y sus directivas) para difundir las estrategias de globalización que tienen y explicar cómo esto genera beneficios.
2. Reevaluar las condiciones de trabajo y llegar a acuerdos con los empleados sobre las decisiones que se han tomado y no simplemente imponerlas ya que genera falta de motivación e inseguridad.
3. Mantener siempre un canal de comunicación claro y constante entre ambas partes.
4. Sensibilizar a los empleados para tales cambios dándoles a conocer las razones de la compañía para llevar a cabo el proceso de tercerización y por los

cuales se ven "obligados" a suprimirles los incentivos.

5. Evaluar las razones por las cuales se realizo la tercerización; puesto que la finalidad primordial es disminuir la carga administrativa de trabajo mas no desmejorar a los empleados. La estrategia de gana gana es para las dos partes, no solo en beneficio de la empresa y en detrimento de los empleados.
6. Deben ser analizados con profundidad aspectos como la realización de capacitaciones periódicas de cooperativismo que permitan al personal estar alineados e identificados con los objetivos de la Cooperativa.
7. Los directivos no deben hacer ninguna diferencia entre los empleados contratados directamente y los vinculados por medio de la Cooperativa, puesto que ambos son parte vital de la organización para darle vida, sustento y crecimiento manifestando el sentido de pertenencia a la institución dentro de la cual trabajan, sus políticas y plan estratégico.
8. Crear un esquema en el cual se muestre como se pueden recuperar los incentivos que tenían, así sea de manera periódica y en especie (bonos, estudio, etc.).
9. Independientemente de la situación actual de la economía, se sugiere a las directivas de Salud Total EPS y a todas las empresarios en general, adoptar políticas que protejan la calidad de vida de los trabajadores dentro y fuera de las instituciones, humanizando y dignificando su

trabajo: logrando de esta manera el objetivo de las dos partes, el crecimiento financiero (la empresa) y el desarrollo y satisfacción de las necesidades (el individuo).

REFERENCIAS

- Abramo, L. (1998). *Mercado de trabajo, flexibilización y nuevas formas de regulación*.
- Albizu, E. (1997). *Flexibilidad Laboral y Gestión de los Recursos Humanos*. Editorial Ariel S.A. Barcelona, España.
- Antunes, R. (2005). *Los Sentido del Trabajo*. Buenos Aires: Ediciones Herramienta.
- Alexandrou, M. (2010). *Definition of Outsourcing*. Tomado el 28 de Febrero de 2010 de <http://www.mariosalexandrou.com/definition/outsourcin g.asp>.
- Atehortúa C. Padilla P. (2007). *Texto Básico de Cooperativismo con Énfasis en Trabajo Asociado*. Pg. 23-29, Colombia.
- Blumer, H. (1982). *El interaccionismo Simbólico. Perspectiva y Método*. Madrid: Editorial Hora.
- Bonilla, E., Hurtado, J., Jaramillo, C. (2009). *La Investigación*. Colombia: Alfaomega Colombia S.A.
- Brooks, N. (2006). Understanding It Outsourcing And Its Potential Effects On It Workers And Their Environment. *The Journal of Computer Information Systems*, 46, 4, 46-53.
- Cabrera, A., Cabrera, E. & Barajas, S. (2001). *The key role of organizational culture in a multi-system view of technology-driven change*. *International Journal of Information Management*, Volumen 21, Issue 3, June 2001, Pages 245-261.
- Calderón H. Gregorio, Álvarez G. Claudia M., Naranjo Julia C. (2006). *Gestión Humana en las Organizaciones, un fenómeno complejo: Evolución, retos, tendencias y perspectivas de Investigación*. Cuad. Adm. Bogotá (Colombia), 19 (32): 225-254, julio-diciembre de 2006.

- Chatman, J. (1991). Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms". *Administrative Science Quarterly*, 36, 3, 459-481.
- Coller, X. (1997). *La empresa flexible: Estudio sociológico del impacto de la flexibilidad en el proceso de trabajo*. Madrid, España: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Denison, D. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Bogotá, Colombia: Legis.
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures: Selected Essays*. New York: Basic Books.
- Griffiths, D. (2003). *The Theory and Practice of Outsourcing*. Inglaterra: Kudos Information LTD.
- Hosftede, G. (1999). *Culturas y organizaciones. El software mental*. Madrid: Alianza.
- Humboldt, W. (1963). *Humanist without Portfolio: An Antology of the Writings of Wilhelm Von Humboldt*, Detroit: Wayne State University Press.
- Kast, F., Rosenzweig, J. (1988). *Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y contingencias*. México: Mac Graw Hill.
- Kenney, M. (2006). *Globalization of work: Outsourcing and offshoring*. Denver: Center for International Business Education and Research.
- Lee, J., Kim, J. (1999). Effect of partnership quality on IS outsourcing success: conceptual framework and empirical validation. *Journal of Management Information Systems*, 15, 4, 29-61.
- Logan, M. (2000). Using Agency Theory to Design Successful Outsourcing Relationships. *The international Journal of Logistics Management*, 11, 2, 21-32.
- Lucena, H. (2004). *Relaciones de Trabajo en el Nuevo Siglo*. Caracas, Venezuela: Fondo editorial Tropykos.
- Echevarría, M. (2003). *Aporte para el Debate Conceptual sobre Flexibilidad Laboral*. Chile: Colección Ideas.
- Martínez, M. (2006). La investigación Cualitativa: Síntesis Conceptual. *Revista de Investigación Psicológica*, 9, 1, 123 - 146.

- Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*. México: Prentice Hall Hispano Americano S.A.
- Montealegre, R. (2004). La comprensión del texto: sentido y significado. *Revista latinoamericana de Psicología*, 36, 2, 243 - 245.
- Ouchi, W., (1982). *Teoría Z, como pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. Bogotá: Norma.
- Páez, C. (2002). *El Factor Humano en la Organización: Revista Inter-Forum*. 1,1, 23-28.
- Reo, D., Quintano, N. & Otero, R. (2009). *Calidad de la Estrategia vs. Ejecución de la Estrategia*. España: European Software Institute.
- Raynor, W. (2003). *Outsourcing Jobs Off-Shore: Short and Long-Term Consequences*. Tomado el 28 de Febrero de 2010 de <http://www.network.com/Pages/Opinion/Raynor/Outsourcing%20Consequences.html>.
- Robbins, S. (1994). *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*. México, Prentice Hall.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo, una visión dinámica*. Barcelona Plaza y Janes.
- Soto, L. (2009). *Valoración y Selección de Estrategias*. Tomado el 30 de Abril de <http://www.mitecnologico.com/Main/ValoracionYSeleccionDeEstrategias>.
- Serna, H. (2003). *Gerencia Estratégica: Cultura Organizacional*. Pg. 90-101. Panamericana Editorial Ltda. Colombia.
- Sheila, R., Bernthal, P. & Wellings, R. (2010). *The Globalization of Human Resource Practices*. Tomado el 30 de enero de 2010 de http://www.ddiworld.com/pdf/ddi_theglobalizationofhrpractices.es.pdf.
- The Ernst & Young Center for Business Innovation. (1997). *Measures That Matter*. Tomado abril 29 de 2009 de

<http://www.valuementors.com/pdf/Measures%20that%20Matter.pdf>.

Universidad Cooperativa de Colombia (2007). *Principios Cooperativos*. Tomado el 11 de abril de 2010 de la pagina

http://www.universidadcooperativa.org/index.php?option=com_content&task=section&id=42&Itemid=50.

Vancouver, J. (2007). *Living systems theory as a paradigm for organizational behavior: Understanding humans, organizations, and social processes*. Behavioral Science, Vol 41, Issue 3, Pg 165- 204 (18 de enero de 2007) Copyright John Wiley & Sons LTD. Tomado de pubmed el 30 de marzo de 2010.

Vygotsky, L. (1995). *Pensamiento y Lenguaje*. Ediciones Paidós. Barcelona, Buenos Aires, México. 49 - 56; 199 - 230.

Wertsch, J. (1985). *Culture, Communication and Cognition: Vygotskian Perspectives*. Cambridge University Press: Cambridge, New York.

Wren, T., Hicks, D. & Price, T. (2004). *The international library of leadership. The Role of the Founder in Creating Organizational Culture*. Edward Elgar Publishing Vol 2. 443-458.

Anexo 1

Entrevista Percepciones y Significados

La siguiente entrevista tiene como objetivo conocer los cambios en las condiciones laborales de las personas que vivencian el cambio de trabajar directamente para Salud Total y pasar a la Cooperativa "Talentum".

1. Sentido y Significado de la organización y el trabajo.
 1. Cuénteme la historia de la cooperativa?
 2. Qué tipo de contrato o como está vinculado con Salud Total?
 3. Cuánto tiempo lleva trabajando en Salud Total?
 4. Describa un día de trabajo en Salud Total.
2. Sentido de la Tercerización.
 5. Qué sintió cuando se enteró del cambio a la cooperativa?
 6. Porque piensa que Salud Total tomó la decisión de tercerizar el departamento de gestión humana?
 7. Teniendo en cuenta las nuevas condiciones laborales que lo motivó a continuar trabajando?
 8. Cómo siente que ha cambiado el control que tenía Salud Total sobre sus empleados?
 9. En qué aspectos siente que el departamento de Recursos Humanos cambió?
3. Perspectiva de la Flexibilidad Laboral.
 10. Siente que su trabajo dentro de la organización ha cambiado después de tercerizarse? Porque
 11. Qué opina de los cambios de horarios acorde a las necesidades de la organización?
 12. Cuáles son las nuevas condiciones laborales que presenta la cooperativa? y Como se siente al respecto?
 13. Cuáles son las condiciones más significativas que han cambiado dentro de la organización a nivel estructural?
4. Sentido Personal de la Cooperativa.
 14. Cómo les ha afectado el cambio a la cooperativa? Explique
 15. Compare como era su jornada laboral antes y después del cambio a la cooperativa.

16. Al realizar un análisis de su grupo de trabajo, como los percibe, en cuanto a rendimiento? Explique con ejemplos.
5. Cultura Organizacional: Definición de la organización para los empleados.
 17. Como vivencia la situación actual con sus compañeros y como era antes del cambio a la cooperativa?
 18. Cómo se sienten todos los empleados? Nombre las satisfacciones y las insatisfacciones?
6. Comprensión de la globalización: concepción que el personal presenta sobre la conectividad que existen y la interdependencia entre los negocios y los mercados en relación a Salud Total.
 19. Que beneficios se presentan al realizar un cambio de este tipo (pasar el departamento de RH a la cooperativa)?
 20. Piensa que esto tiene algún cambio sobre los clientes?

Anexo 2

Entrevista Percepciones y Significados

Sujeto 1

Cargo: Analista de Contratación.

1. Sentido y Significado de la organización y el trabajo

1. Cuénteme la historia de la cooperativa?

R/ Nace como iniciativa de un grupo de personas en brindar servicios en el sector de la salud, esta empresa tiene el apoyo y respaldo del grupo de Salud Total, está compuesta por diferentes entidades del sector, como son Virrey Solis IPS, el Policlínico del Olaya, Hospital San José Infantil, Hospital San José Adultos, Dentolaser, Cía, Univer, entre otras a nivel nacional, pues que a nivel nacional son reconocidas.

2. Qué tipo de contrato o como esta vinculado con Salud Total?

R/ Anteriormente teníamos contrato a término Indefinido,

3. Cuánto tiempo lleva trabajando en Salud Total?

R/ 3 años y medio,

4. Describa un día de trabajo en Salud Total.

R/ Bueno como estoy en el cargo de Analista de Contratación, básicamente estamos todo el día trabajando, tramitando todos los ingresos del personal, entrega de documentos ya que son necesarios para la contratación.

2. Sentido de la Tercerización.

5. Qué sintió cuando se entero del cambio a la cooperativa?

R/ Pues fue una situación bastante inesperada y MUY desmotivante porque el estar en una entidad reconocida y pasar a una cooperativa, pues a nivel no es muy reconocida, ni nombrada, uno siente que los cambios no fueron muy buenos y la gente estuvo renuente al aceptar esta situación.

6. Por qué piensa que Salud Total tomo la decisión de tercerizar el departamento de gestión humana?

R/ Considero que los directivos tomaron esta decisión, para reducir costos en cuanto a la carga prestacional, debido a que las condiciones de trabajo son totalmente diferentes, a cuando a uno

está empleado en una empresa, que cuando uno tiene un contrato de trabajo y otra cuando está como asociado.

7. Teniendo en cuenta las nuevas condiciones laborales, qué lo motivo a continuar trabajando?

R/ Bueno el mercado actual no ofrece buenas condiciones laborales, ni salariales buenas, entonces es preferible tener una estabilidad laboral a arriesgarse a no encontrar un buen trabajo y llegar a permanecer mucho tiempo desempleado.

8. Cómo siente que ha cambiado el control que tenía Salud Total sobre sus empleados?

R/ Bueno no ha habido ningún cambio en cuanto a esto porque la mayoría de personas, siguen siendo los mismos jefes, compañeros, haciendo las mismas actividades, tenemos las mismas responsabilidades y debemos cumplir con los mismos resultados, se cambió de alguna manera el nombre del empleador, pero seguimos trabajando para la misma entidad.

9. En qué aspectos siente que el departamento de Recursos Humanos cambio?

R/ En este momento todavía sigue habiendo una transformación en esta área por lo que se requiere es centralizar todo en las personas que están en la Cooperativa, pues uno de los cambios es que en este momento se está evaluando y revisando en cada una de las áreas para ampliar la planta de personal y mejorar los procesos y procedimientos para que los resultados sean mayores, no sólo para la Cooperativa sino para los clientes que tenemos.

3. Perspectiva de la Flexibilidad Laboral.

10. Siente que su trabajo dentro de la organización ha cambiado después de tercerizarse? Porque

R/ No han cambiado, no ha habido cambios significativos, las responsabilidades y funciones siguen siendo las mismas, de pronto se ha aumentado tal vez el volumen de trabajo, pero pues las funciones siguen siendo las mismas.

11. Qué opina de los cambios de horarios acorde a las necesidades de la organización?

R/ Bueno ese si es un aspecto que nos ha afectado a todo el mundo, pues veníamos trabajando de lunes a viernes y cuando nos dijeron que teníamos que trabajar los sábados medió día nos hicieron cambiar ciertas actividades que ya veníamos teniendo,

entonces los que estudiábamos nos toco aplazar o pedir permiso por un tiempo para otras actividades familiares, el cuidado de los niños, tampoco es posible el tener actividades sociales.

12. Cuáles son las nuevas condiciones laborales que presenta la cooperativa? y Como se siente al respecto?

R/ Ya no tenemos como tal, un contrato de trabajo, aquí se le llama Convenio de Asociación, aunque es indefinido, ese convenio no es muy llamativo, para nosotros, no es un contrato de trabajo, sin embargo continuamos con él, tenemos una compensación que no se llama salario y esta compensación no es flexible, a que se refiere a que ya no es el 100% prestacional, nuestros descuentos para la parte de pensión no es el 100% de lo que ganamos sino se hace sobre el 80%, esto nos puede afectar a futuro nuestra pensión, tampoco tenemos todos los beneficios que tenemos, que era el pacto colectivo, en el cual se había estimado que teníamos una póliza de salud, teníamos un día de descanso adicional por año cumplido, día de descanso por cumpleaños, teníamos primas adicionales que se quedaron con el contrato de salud total y no pasó a la Cooperativa y que las cOmpensaciones tienen ítems diferentes que hasta el momento no son muy claras para nosotros y que las aceptamos pero para nosotros es difícil entender a que se refiere y por que se hace de esa manera.

13. Cuáles son las condiciones mas significativas que han cambiado dentro de la organización a nivel estructural?

R/ En ese sentido la Dirección General ha aplanado la estructura organizacional, el organigrama, las personas han quedado más planas, han querido disminuir una cantidad de jefes para mejorar los procedimientos y procesos.

4. Sentido personal de la Cooperativa.

14. Como les ha afectado el cambio a la cooperativa Explique

R/ Bueno inicialmente hubo mucho resistencia la cambio y condiciones a los que entrabamos a la Cooperativa, pues como ya le había comentado, es muy difícil pasar de tener beneficios a no tenerlos de un momento a otro sin tampoco tener mucha explicación, porque se estaba haciendo esto.

15. Compare como era su jornada laboral antes y después del cambio a la cooperativa.

R/ En este caso si han hecho cambios, la jornada laboral sólo se cambió para el día de los sábados, pues se nos ampliaron las horas para algunos es un día común y corriente de trabajo, para otros es un día liviano el volumen de trabajo, porque no hay concurrencia de personas que asistan al departamento.

16. Al realizar un análisis de su grupo de trabajo, como lo percibe, en cuanto a rendimiento? Explique con ejemplos.

R/ El rendimiento más que rendimiento hay es mucha desmotivación, el rendimiento sigue siendo similar al que se estaba viviendo antes, se cumplen los objetivos, las funciones y resultados que nos han determinado, pero se hace sólo eso por cumplir, porque ya no hay motivación alguna a hacer las cosas con empeño.

5. Cultura Organizacional: definición de la organización para los empleados.

17. Cómo vivencia la situación actual con sus compañeros y como era antes del cambio a la cooperativa?

18. Cómo se sienten todos los empleados? Nombre las satisfacciones y las insatisfacciones?

R/ Como empleados nos sentimos un poco desalentados por los cambios que han surgido y por los que siguen ocurriendo, satisfacciones considero que los únicos beneficios o los únicos aspectos buenos a tener en cuenta con estos cambios es que contamos con un Fondo de empleados dentro de la Cooperativa, que brinda ciertos beneficios donde uno tiene la posibilidad de adquirir créditos de acuerdo a las necesidades que tengamos, por ejemplo de libre inversión, por compra de vehículo, y son de fácil acceso, con bajo porcentaje de interés y además cuentan con convenios con diferentes entidades que facilitan la adquisición de ciertos beneficios.

6. Comprensión de la globalización: concepción que el personal presenta sobre la conectividad que existen y la interdependencia entre los negocios y los mercados en relación a Salud Total.

19. Qué beneficios se presentan al realizar un cambio de este tipo (pasar el departamento de RH a la cooperativa)?

R/ Beneficios, me imagino que el hecho de pasar de Salud Total todos los de R. Humanos, se centraliza un poco todos los procedimientos., esto implica disminuir tiempos, significa que pasar de mano en mano algunas actividades, pues esto genera que los resultados sean más eficaces.

20. Piensa que esto tiene algún cambio sobre los clientes?

R/ Bueno realmente no creo que haya habido alguna influencia a que se afectaran los resultados por lo mismo se dio continuidad a lo que se estaba haciendo, lo que se había establecido así que ellos no han notado la diferencia, igual los resultados los siguen obteniendo de la misma manera.

Anexo 3

Entrevista Percepciones y Significados

Sujeto 2

Cargo: Analista de Nomina

1. Sentido y significado de la organización y el trabajo

1. Cuénteme la historia de la cooperativa?

R/. Pues la historia no la conozco muy bien, lo que tiene de

2. Qué tipo de contrato o como esta vinculado con Salud Total?

R/. Por medio de un convenio de Asociación

3. Cuánto tiempo lleva trabajando en Salud Total?

R/. 5 Años

4. Describa un día de trabajo en Salud Total.

R/. En la parte de nómina llegábamos hacíamos toda la gestión de no verificar ingresar a sistemas, correr todos los proceso, novedades, estar llamando a todas la ciudades, liquidaciones, todo lo que tiene que ver con la seguridad social, es un proceso de todo el día para manejarlo de forma oportuna

2. Sentido de la Tercerización.

5. Qué sintió cuando se entero del cambio a la cooperativa?

R/. Desanimo, tristeza, las condiciones no son las mismas, es desmejorar de cierta forma el trabajo de uno.

6. Por qué piensa que Salud Total tomo la decisión de tercerizar el departamento de gestión humana?

R/. Porque les sale más económico por la carga prestacional.

7. Teniendo en cuenta las nuevas condiciones laborales que lo motivo a continuar trabajando?

R/. El mercado laboral no está fácil, ahorita pues salir después de tanto tiempo de trabajar en Salud Total. No está nada fácil.

8. Cómo siente que ha cambiado el control que tenia Salud Total sobre sus empleados?

R/. Viene siendo el mismo

9. En qué aspectos siente que el departamento de Recursos Humanos cambio?

R/. En nada, lo único es que ahora estamos por medio de la Cooperativa pero sigue siendo igual.

3. Perspectiva de la Flexibilidad Laboral.

10. Explique como ha cambiado su trabajo dentro de la organización después de tercerizarse?

R/. Pues que ahora tenemos que manejar más unidades, es más trabajo, más personas eso aumenta la carga laboral.

11. Qué opina de los cambios de horarios acorde a las necesidades de la organización?

R/. No pues terrible, pues muchos de nosotros trabajábamos de lunes a viernes y ahora tenemos que trabajar los sábados.

12. Cuáles son las nuevas condiciones laborales que presenta la cooperativa? y Como se siente al respecto?

R/. Desmotivados, súper triste porque ahora toca trabajar de lunes a sábado, sobre todo todos los sábados fue lo más traumático.

13. Cuáles son las condiciones más significativas que han cambiado dentro de la organización a nivel estructural?

R/. El pago de las prestaciones, ahora viene con la forma de pago 80 / 20 eso quiere decir que lo liquidan sobre el 80% de la compensación.

4. Sentido personal de la Cooperativa.

14. Cómo les ha afectado el cambio a la cooperativa? Explique.

R/. No pues para la Cooperativa sería favorable porque aumento el número de personas en cuanto a ingresos y en cuanto a las personas se sintieron muy tristes fue muy complicado.

15. Compare como era su jornada laboral antes y después del cambio a la cooperativa.

R/. No pues las funciones vienen siendo las mismas únicamente fue que aumentaron las horas y así mismo aumento el trabajo.

16. Al realizar un análisis de su grupo de trabajo, como lo percibe, en cuanto a rendimiento? Explique con ejemplos.

R/. Desanimada, pues terrible porque las condiciones que teníamos eran muy buenas y ahora bajaron muchísimo y ahora ya no se trabaja con el mismo empeño, entusiasmo, sólo se hace por cumplir.

5. Cultura Organizacional: definición de la organización para los empleados.

17. Cómo vivencia la situación actual con sus compañeros y como era antes del cambio a la cooperativa?

R/. Insisto ahora hay inseguridad, antes había sentido de pertenencia, motivación.

18. Como se sienten todos los empleados? Nombre las satisfacciones y las insatisfacciones?

R/. Bueno satisfacciones no hay ninguna, insatisfacciones todas, el salario, el horario la ubicación, la forma de pago.

6. Comprensión de la globalización: concepción que el personal presenta sobre la conectividad que existen y la interdependencia entre los negocios y los mercados en relación a Salud Total

19. Qué beneficios se presentan al realizar un cambio de este tipo (pasar el departamento de RH a la cooperativa)?

R/. Para los empleados ninguna

20. Piensa que esto tiene algún cambio sobre los clientes?

21. R/. Me imagino que satisfactorio porque ahora tienen más personal a su servicio

Anexo 4

Entrevista Percepciones y Significados

Sujeto 3

Cargo: Analista de Archivo

1. Sentido y significado de la organización y el trabajo.

1. Cuénteme la historia de la cooperativa?

R/. La Cooperativa hace parte del grupo de Salud Total, brindando servicios a nivel asistencial, administrativo, médico.

2. Qué tipo de contrato o como esta vinculado con Salud Total?

R/. A término Indefinido

3. Cuánto tiempo lleva trabajando en Salud Total?

R/ 2 años y medio

4. Describa un día de trabajo en Salud Total.

R/. Llego y encuentro encima de mi escritorio muchos documentos para archivar en la carpeta de cada funcionario, se debe revisar que vengán firmados los formatos, en cada pestaña se archivan los documentos de ingreso, apertura de cuenta, examen médico, de laboratorio, Certificado Judicial, antecedentes disciplinarios en fin son muchos a nivel nacional.

2. Sentido de la Tercerización.

5. Qué sintió cuando se entero del cambio a la cooperativa?

R/. Mucho miedo de quedarme sin trabajo y más que mi esposo está sin trabajo.

6. Por qué piensa que Salud Total tomo la decisión de tercerizar el departamento de gestión humana?

R/. No sé yo creo que estaban teniendo muchos problemas, es que la empresa se les creció.

7. Teniendo en cuenta las nuevas condiciones laborales que lo motivo a continuar trabajando?

R/. La situación económica, mi familia.

8. Cómo siente que ha cambiado el control que tenia Salud Total sobre sus empleados?

R/. No me parece que ha cambiado, el control lo siguen teniendo.

9. En qué aspectos siente que el departamento de Recursos Humanos cambio?
R/. En el personal, hay muchos nuevos.
3. Perspectiva de la Flexibilidad Laboral.
10. Siente que su trabajo dentro de la organización ha cambiado después de tercerizarse? Porque
R/. No, para nada sigue siendo el mismo, pero con mucho trabajo.
11. Qué opina de los cambios de horarios acorde a las necesidades de la organización?
R/. Para mí, ha sido terrible por mis 4 hijos, por el estudio, la llevada al médico los sábados, me cambió mucho.
12. Cuáles son las nuevas condiciones laborales que presenta la cooperativa? y Como se siente al respecto?
R/. Pues que nos hicieron firmar un convenio, con unos nombres todos extraños, porque cuando nos explicaban ya las vacaciones, la pensión, las cesantías se llaman de otra forma, incluso el sueldo se llama es compensación.
13. Cuales son las condiciones mas significativas que han cambiado dentro de la organización a nivel estructural?
R/. Mi área la veo ubicada igual, en mi caso el nombre del cargo fue cambiado.
4. Sentido personal de la Cooperativa.
14. Como les ha afectado el cambio a la cooperativa? Explique
R/. Me ha afectado pero en lo que tiene que ver con el horario.
15. Compare como era su jornada laboral antes y después del cambio a la cooperativa.
R/. Antes era de lunes a viernes y ahora es de lunes a viernes de 8 a 6:00 y los sábados de 8 a 1 p.m.
16. Al realizar un análisis de su grupo de trabajo, como lo percibe, en cuanto a rendimiento? Explique con ejemplos.
R/. El rendimiento sigue siendo el mismo, pero con mucho trabajo

5. Cultura Organizacional: definición de la organización para los empleados.

17. Como vivencia la situación actual con sus compañeros y como era antes del cambio a la cooperativa?

R/. Lo que pasa es que muchos de mis compañeros decidieron irse y buscar en otro lado, es que ellos fueron indemnizados al 100% y así no podían quedarse, en el caso mío mi indemnización fue al 50% con la opción de quedarme.

18. Como se sienten todos los empleados? Nombre las satisfacciones y las insatisfacciones?

R/. Sentimos mucha nostalgia, es que cuando hay motivaciones, uno todo lo ve bonito y cuando uno se siente así piensa que el trabajo va a durar para toda la vida.

6. Comprensión de la globalización: concepción que el personal presenta sobre la conectividad que existen y la interdependencia entre los negocios y los mercados en relación a Salud Total.

19. Qué beneficios se presentan al realizar un cambio de este tipo (pasar el departamento de RH a la cooperativa)?

R/. Yo me imagino que para oxigenar a la empresa.

20. Piensa que ésto tiene algún cambio sobre los clientes?

R/. No creo se siguen atendiendo a todos los usuarios de la misma manera.

Anexo 5

Entrevista Percepciones y significados

Sujeto 4

Cargo: Analista de Gestión Humana

1. Sentido y significado de la organización y el trabajo

1. Cuénteme la historia de la cooperativa?

R/ Pues la Cooperativa nació con la iniciativa de un grupo de personas que querían brindar servicios de salud, es de trabajo asociado que presta servicios en salud, tanto a nivel asistencial, administrativo, medico etc.

2. Qué tipo de contrato o como esta vinculado con Salud Total?

R/ Estaba con contrato a término Indefinido

3. Cuánto tiempo lleva trabajando en Salud Total?

R/ 8 años y medio

4. Describa un día de trabajo en Salud Total.

R/ Puès en mi caso, yo manejo los bonos, dotaciones de los empleados a nivel nacional, planillas de entrega de uniformes, entonces hay días que son muy agitados, como otros días son suaves, es estar pendiente de todos los requerimientos del personal.

2. Sentido de la Tercerización.

5. Qué sintió cuando se entero del cambio a la cooperativa?

R/ Al comienzo sentí que lo que querían era sacarme, me sentí muy mal porque yo pensaba que estaba sobrando, y como al comienzo fue todo muy secreto.

6. Porque piensa que Salud Total tomo la decisión de tercerizar el departamento de gestión humana?

R/ Lo que pasa es que cuando yo ingrese el volumen era menos, hoy en día es una EPS muy grande, entonces ellos tenían que reducir los gastos, porque la carga prestacional se les estaba aumentado.

7. Teniendo en cuenta las nuevas condiciones laborales que lo motivo a continuar trabajando?

R/ Me motivan muchas cosas, como usted sabe afuera no está nada fácil, entonces prefiero quedarme aquí, voy a tener un sueldo fijo, por mis hijos, la edad que tengo es más difícil conseguir en otro lado, entonces a nada, me quedo mientras voy consiguiendo en otro lado.

8. Como siente que ha cambiado el control que tenía Salud Total sobre sus empleados?

R/ No ninguno, sigue igual, ellos siguen teniendo el control.

9. En que aspectos siente que el departamento de Recursos Humanos cambio?

Cambio en muchas cosas, por ejemplo la mayoría de personas que hay en el área son nuevas, el ambiente ya no es el mismo, se trabaja por cumplir y punto.

3. Perspectiva de la Flexibilidad Laboral.

10. Siente que su trabajo dentro de la organización ha cambiado después de tercerizarse? Porque

R/ El cambio se debe a que pasamos a una cooperativa.

11. Qué opina de los cambios de horarios acorde a las necesidades de la organización?

R/ Terrible veníamos trabajando de lunes a viernes de 8 a 5:30 pm y ahora nos toca los sábados lamentablemente.

12. Cuales son las nuevas condiciones laborales que presenta la cooperativa? y Como se siente al respecto?

R/ Que ahora tenemos un convenio laboral, con la forma de pago 80 / 20 quiere decir que las prestaciones la hacen sobre el 80% entonces esto nos afecta a futuro para los que pensamos en pensionarnos.

13. Cuales son las condiciones mas significativas que han cambiado dentro de la organización a nivel estructural?

R/ Que ahora no hay tantos cargos, sino que los nivelaron.

4. Sentido personal de la Cooperativa.

14. Como les ha afectado el cambio a la cooperativa? Explique

R/ Pues que ahora tienen más personal a su cargo, lo que yo veo es que no hay mucho personal pero si se les aumentó el trabajo.

15. Compare como era su jornada laboral antes y después del cambio a la cooperativa.

R/. Como se lo había dicho anteriormente de Lunes a Viernes y ahora es de Lunes a Viernes de 8 a 6:00 y los Sábados de 8 a 1 pm.

16. Al realizar un análisis de su grupo de trabajo, como lo percibe, en cuanto a rendimiento? Explique con ejemplos.

R/. No puedo decir que no se trabaja, porque lo que hay es trabajo y hay que producir porque para eso nos pagan.

5. Cultura Organizacional: definición de la organización para los empleados.

17. Como vivencia la situación actual con sus compañeros y como era antes del cambio a la cooperativa?

R/. Pues antes había calidez humana, confianza, colaboración, lo que pasa es que la Gerente de Gestión Humana eso transmitía, hoy en día no puedo decir lo mismo hay mucha presión y poca confianza.

18. Como se sienten todos los empleados? Nombre las satisfacciones y las insatisfacciones?

R/. Los empleados se sienten desmotivados, satisfacciones son pocas y las insatisfacciones son muchas, el hecho de marcar reloj a la entrada, salida y hora de almuerzo eso ya nos marcó mucho, hay muchos controles, muchos formatos que hay que diligenciar, lo que percibo es que todo se hace más demorado.

6. Comprensión de la globalización: concepción que el personal presenta sobre la conectividad que existen y la interdependencia entre los negocios y los mercados en relación a Salud Total

19. Que beneficios se presentan al realizar un cambio de este tipo (pasar el departamento de RH a la cooperativa)?

R/. Realmente el beneficio es para los dueños, se ahorran mucho dinero.

20. Piensa que esto tiene algún cambio sobre los clientes?

R/. No ninguno, finalmente esto se vivencia es al interior de la empresa y se presta el servicio normal, ellos ni lo perciben.