

	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
	FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	F-AC-DBL-007	08-07-2021	B
Dependencia	Aprobado		Pág.	
DIVISIÓN DE BIBLIOTECA	SUBDIRECTOR ACADEMICO		1(61)	

RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	Ciro Antonio Sánchez Pinzón		
FACULTAD	Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas		
PLAN DE ESTUDIOS	Maestría en Administración		
DIRECTOR	Genny Torcoroma Navarro Claro		
TÍTULO DE LA TESIS	Outsourcing laboral en el hospital Emiro Quintero Cañizares de Ocaña y su relación con la productividad laboral		
TITULO EN INGLES	Labor outsourcing in the Emiro Quintero Cañizares de Ocaña hospital and its relationship with labor productivity		
RESUMEN (70 palabras)			
<p>La contratación por modalidad outsourcing, ha adquirido una gran relevancia, de allí, que la investigación se centre en determinar los efectos que genera la tercerización laboral en la productividad del personal vinculado bajo esta modalidad. El estudio ostenta un enfoque mixto de tipo descriptivo, empleándose como técnicas, la entrevista y la encuesta, con las cuales, se obtiene que la tercerización de personal permite focalizarse en las funciones y obligaciones administrativas.</p>			
RESUMEN EN INGLES			
<p>Contracting by outsourcing modality has acquired great relevance, hence, the research focuses on determining the effects that labor outsourcing generates in the productivity of personnel linked under this modality. The study has a mixed approach of a descriptive type, using the interview and the survey as techniques, with which it is obtained that the outsourcing of personnel allows focusing on administrative functions and obligations.</p>			
PALABRAS CLAVES	Outsourcing, Contratación, Relaciones laborales, Hospital, Productividad laboral.		
PALABRAS CLAVES EN INGLES	Outsourcing, Contracting, Labor relations, Hospital, Labor productivity.		
CARACTERÍSTICAS			
PÁGINAS: 61	PLANOS:	ILUSTRACIONES: 3	CD-ROM: 1



**Outsourcing laboral en el hospital Emiro Quintero Cañizares de Ocaña y su relación con la
productividad laboral**

Ciro Antonio Sánchez Pinzón

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Universidad Francisco de Paula

Santander Ocaña

Maestría en Administración

Mg. Genny Torcoroma Navarro Claro

15 Diciembre del 2021

Índice

Introducción	8
Capítulo 1. Outsourcing laboral en el Hospital Emiro Quintero Cañizares De Ocaña y su relación con la productividad laboral	9
1.1 Planteamiento del problema.....	9
1.2 Formulación del problema	12
1.3 Objetivos.....	12
1.3.1 Objetivo general.	12
1.3.2 Objetivos específicos.....	12
1.4 Justificación	13
1.5 Delimitaciones	15
1.5.1 Delimitación operativa.	15
1.5.2 Delimitación conceptual.....	15
1.5.3 Delimitación geográfica.	16
1.5.4 Delimitación temporal.....	16
Capítulo 2. Marco referencial.....	17
2.1 Marco histórico	17
2.2 Marco conceptual.....	19
2.3 Marco teórico.....	20
2.3.1 Teoría de los costes de transacción y subcontratación.	20

	3
2.3.2 Teoría de las relaciones humanas.....	21
2.3.3 Teoría neoclásica de la administración.....	23
2.3.4 Teoría de reingeniería.....	23
2.3.5 La administración y derecho laboral.....	24
2.4 Marco legal.....	25
Capítulo 3. Diseño metodológico.....	27
3.1 Tipo de investigación.....	27
3.2 Población.....	28
3.3 Muestra.....	28
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	29
3.5 Procesamiento y análisis de la información.....	30
Capítulo 4. Presentación de resultados.....	31
4.1 Diagnóstico de las condiciones actuales del Outsourcing laboral en el Hospital Emiro Quintero Cañizares.....	31
4.2 Aspectos negativos y positivos que presenta el personal vinculado en el Hospital Emiro Quintero Cañizares a través del Outsourcing laboral.....	34
4.3 Evaluación de la productividad laboral del personal contratado al HEQC por empresas Outsourcing.....	41
Capítulo 5. Discusiones.....	46
Capítulo 6. Conclusiones.....	49

Capítulo 7. Recomendaciones 51

Referencias..... 52

Lista de tablas

Tabla 1 Condiciones salariales.....	35
Tabla 2 Condiciones laborales	38
Tabla 3 Productividad laboral.....	42

Lista de Figuras

Figura 1 Condiciones salariales	35
Figura 2 Condiciones laborales.....	38
Figura 3 Productividad laboral.....	43

Apéndices

Apéndice A. Entrevista dirigida a los representantes de las empresas que figuran en el proceso de Outsourcing laboral con el Hospital Emiro Quintero de Ocaña.	58
Apéndice B. Encuesta dirigida al personal vinculados al Hospital Emiro Quintero Cañizares de Ocaña por empresas Outsourcing.	60

Introducción

La globalización es un aspecto que ha llevado al sector empresarial a modificar su estructura administrativa y de gestión, de allí que, la tercerización laboral o subcontratación, se haya convertido en una de las figuras de contratación laboral preferidas por las organizaciones, dado que permite simplificar los procesos de contratación, por consiguiente, la presente investigación se centra en analizar el efecto del Outsourcing laboral en la productividad del personal vinculado al Hospital Emiro Quintero Cañizares de Ocaña, para lo cual, se realiza una revisión de literatura con el fin de profundizar en las diferentes teorías, antecedentes y conceptos relacionados con el tema.

Ahora bien, en cuenta a la metodología empleada para el desarrollo del estudio, es de enfoque mixto de tipo descriptivo, como técnicas de recolección de información se emplean la entrevista, aplicada a cuatro (4) empresas que prestan el servicio de tercerización para el hospital, y la encuesta a 250 colaboradores subcontratados, a través de las cuales es posible determinar las condiciones actuales del Outsourcing laboral en el Hospital Emiro Quintero Cañizares de Ocaña, así como, los aspectos negativos y positivos que presenta el personal vinculado en el HEQC bajo esta modalidad y el nivel de productividad de los mismos. Finalmente, se exhiben las discusiones, conclusiones y recomendaciones conforme a los hallazgos o resultados obtenidos con los instrumentos de recolección de información.

Capítulo 1. Outsourcing laboral en el Hospital Emiro Quintero Cañizares De Ocaña y su relación con la productividad laboral

1.1 Planteamiento del problema

Con el pasar de los años, los procesos de gestión humana cambian permanentemente y llevan a las organizaciones a esquematizar acciones de acuerdo a las normativas existentes en un estado.

Desde la década del 70 del siglo pasado, el sistema económico global ha venido haciendo tránsito de manera progresiva hacia el liberalismo económico. El Estado que participaba en la regulación de los mercados, de las condiciones sociales de los trabajadores, de la seguridad social y del direccionamiento de la economía fue sustituido por un Estado liberal que cree en la libertad de mercado, que permite que éste regularice la oferta y la demanda, y que, en el mejor de los casos, sólo actúa en defensa de los derechos individuales civiles o políticos. (El Turbión, 2017)

La tercerización laboral dentro de las connotaciones conceptuales abarca muchos referentes a favor o en contra de las garantías y de los beneficios que puede dejar el mismo en el contexto empresarial, de acuerdo con lo anterior, se tiene en cuenta el siguiente aporte:

Esta forma de subcontratación genera rendimientos de costos para las empresas, pues obtienen una mano de obra más barata y a la vez calificada, pero en relación con los

trabajadores tercerizados, ha causado un detrimento en sus derechos laborales, y estos se ven limitados a exigir garantías en cuanto a sus derechos, pues la organización sindical en este tipo de contratación no es permitida por la clase de relación que surge entre la empresa contratante y el trabajador, que no es más que un contrato civil de prestación de servicio donde no se concibe una relación directa. En cuanto a la OIT (Organización Internacional del Trabajo) y la corte constitucional se han pronunciado sobre este fenómeno donde señalan que se debe vigilar más a las empresas para evitar abusos y la violación de los derechos de los trabajadores tercerizados, lo cual no se ve en la práctica pues los derechos de estos se desmejoran cada vez más y no se toman acciones al respecto. (Castillo & Nuñez, 2014, pág. 11)

Igualmente, el fenómeno de la tercerización laboral no es nuevo en Latinoamérica, pero no ha sido posible afirmar que exista una valoración unívoca de ella en nuestra región y es que las implicaciones particulares respecto del significado y los impactos de la tercerización sobre los trabajadores son totalmente diferentes, pues las formas de organización para enfrentarla y las posibilidades de desarrollo en cada país puede incurrir cambios en el accionar de todo un capital humano. (Morales, Gianibelli, & López, 2014)

Análogamente, las instituciones de carácter privadas y público imponen en sus prácticas administrativas, vincular personal bajo una contratación indirecta, sin embargo, la tercerización laboral en Colombia se ha venido reglamentando de forma progresiva con fines de especificar los cuestionamientos al respecto, especialmente aquellos que aquejan contra la violación de derechos como trabajadores. El Decreto 583 de 2016, sancionado por el presidente Juan Manuel Santos el

8 de abril de 2016 ha causado diferentes opiniones por parte de organismos representativos del sector de trabajadores, como son la Asociación Colombiana de Servicios Temporales (Acoset) y la Escuela Nacional Sindical (ENS), que asesora a las centrales obreras CUT y la CTC. De esta manera, se desconocen los efectos de la tercerización en el Hospital Emiro Quintero Cañizares, principal centro asistencial de la provincia de Ocaña y que ha optado por tercerizar servicios de médicos, enfermería, camilleros, manipuladores de alimentos, conductores, servicios generales, regentes de farmacia, entre otros, lo cual crea importante impacto en su función administrativa, porque cumpliendo con los requerimientos legales ha implementado estrategias de subcontratación.

La jefe de personal de dicho centro asistencial, asume el reto de administrar personal de la nómina del HEQC, otros trabajadores bajo modalidad contratación directa y una notable cantidad de trabajadores bajo tercerización, reconociendo los derechos y deberes de los mismos, pero quienes tienen la obligación de cumplir cabalmente con sus servicios por tratarse de servicios básicos, como es el de la salud, por ende, como beneficiario el HEQC debe mantener la efectiva dinámica con sus proveedores. Por consiguiente, este cambio progresivo en los métodos de vinculación de personal al centro asistencial ha tenido efectos sobre la misma estructura organizacional, pero se desconoce con exactitud el impacto sobre la productividad del mismo, que, aunque no se trata de servicios misionales, sí es fundamental la función realizada por cada persona que presta sus servicios bajo condiciones laborales diferentes.

El desconocimiento de dichos resultados ocasiona el riesgo de no tomar decisiones acertadas en lo referente a la tercerización, porque existen límites muy sensibles y poco visibles

entre esta modalidad de prestación de servicios, la intermediación y actividades misionales permanentes, lo cual puede ocasionar sanciones cuantiosas para las empresas, lo cual no es conveniente en este caso para el Hospital Emiro Quintero Cañizares. Asimismo, es claro que no se cuenta con información actualizada sobre la productividad y a su vez sobre la conformidad y no conformidad que tiene el personal vinculado a la ESE, mediante un proceso de tercerización vigente a la fecha.

1.2 Formulación del problema

¿Qué efectos genera el Outsourcing laboral en la productividad del personal vinculado en el Hospital Emiro Quintero Cañizares de Ocaña?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general.

Analizar el efecto del Outsourcing laboral en la productividad del personal vinculado al Hospital Emiro Quintero Cañizares de Ocaña.

1.3.2 Objetivos específicos.

Diagnosticar las condiciones actuales del Outsourcing laboral en el Hospital Emiro Quintero Cañizares.

Determinar los aspectos negativos y positivos que presenta el personal vinculado en el HEQC a través del Outsourcing laboral.

Evaluar la productividad laboral del personal contratado al HEQC por empresas Outsourcing.

1.4 Justificación

La tercerización es un fenómeno muy interesante en el campo de la administración empresarial, evento que desde la subcontratación trae consigo unas serias repercusiones para la economía y el bienestar de los trabajadores, siendo entonces un tema de gran atención para comprender el comportamiento del capital humano y conocer los procesos que se sustenta en la Resolución 5670 del 2016 como referente del Ministerio de Trabajo, donde establece los lineamientos respecto de la tercerización laboral y la manera de detectarla por parte de las entidades de vigilancia y control del Estado. Es así como la presente investigación tiene el propósito de analizar una panorámica sobre pros y contras del Outsourcing laboral implementado a la hora de vincular personal en los cargos de apoyo administrativo, de facturación y de servicios generales en el HEQC de Ocaña.

Por otra parte, durante el proceso de investigación es indispensable tratar el tema de las nóminas paralelas en los contratos de prestación de servicios genera polémica ya que se han convertido en una práctica recurrente en entidades del Estado y salen a flote en medio de escándalos por favores políticos, efectos que se presentan principalmente por el interés de las

gerencias obtener mejores ahorros definiendo dentro de sus políticas aplicar una tercerización con fines de evitar el despilfarro y los gastos innecesarios. Con lo anterior, es claro que este tipo de contratación y las nóminas paralelas pueden no solo afectar las condiciones y la productividad laboral del personal en una organización, sino también, ir en contra de las políticas de la función pública y de la Constitución Nacional.

Ahora bien, (Gaitán, 2014) considera que, en el ámbito de las Nóminas Paralelas, es común que las Entidades con el fin de eludir el pago de Aportes parafiscales y Seguridad social contrate su personal por servicios de tercerización, pero las labores y las condiciones reales del desarrollo del servicio hacen que se den los presupuestos para ser considerada una relación laboral. Sin embargo, cuando exista alguna duda entre que vinculación emplea una entidad para el ejercicio de sus funciones, se presumirá que toda relación de trabajo personal está regida por un contrato de trabajo, lo descrito anteriormente, despierta el interés de responder y de entender cómo actúa la organización objeto de estudio frente a dichos procesos. Por otra parte, mediante los resultados se proyecta dar un esquema claro y real sobre los efectos de esta modalidad de vinculación laboral en el H.E.Q.C, pero, sobre todo, conocer las realidades que presenta dicha institución con relación al capital humano y sus condiciones laborales en función de la productividad.

Finalmente, con la ejecución del trabajo investigativo se busca obtener información sobre las características y condiciones actuales de los tipos contractuales de prestación de servicios (Outsourcing) de apoyo asistencial, administrativo, de facturación y de servicios generales, existentes en el Hospital, ya que sus aplicaciones en las entidades del estado, muestra gran

importancia, asimismo, el estudio se encamina en evaluar si la modalidad de contrato de prestación de servicios se ajusta a las políticas públicas; así bien, bajo el complemento de la óptica disciplinaria, se determinara qué implicaciones trae la presencia de las nóminas paralelas en la productividad de sus colaboradores, sin dejar de lado la percepción de los empleados vinculados al hospital con un proceso de tercerización u Outsourcing laboral.

1.5 Delimitaciones

1.5.1 Delimitación operativa.

Los obstáculos previstos para el logro de objetivos específicos pueden ser: la posible escasez de información y la dificultad para recolectar información, debido a los tiempos y ocupaciones del empleado.

1.5.2 Delimitación conceptual.

Buscando brindar al lector una mayor conceptualización respecto a la temática tratada en la investigación, así como, para lograr tener una mejor comprensión de la misma, se profundiza en los siguientes conceptos y teoría, los cuales a su vez apoyan el desarrollo del estudio como lo es la teoría de las relaciones humanas, la teoría neoclásica de la administración, la teoría de los costes de transacción y subcontratación, la administración y derecho laboral, la teoría de reingeniería, Outsourcing o tercerización laboral, actividades misionales permanentes, diagnóstico, intermediación y proveedores.

1.5.3 Delimitación geográfica.

El proyecto de investigación se realizó en el municipio de Ocaña, Norte de Santander, teniendo en cuenta que el Hospital Emiro Quintero Cañizares de Ocaña ha sido identificado como beneficiario en los procesos de tercerización laboral.

1.5.4 Delimitación temporal.

El desarrollo del trabajo de investigación se llevó a cabo durante un período de 8 semanas a partir de la aprobación del presente anteproyecto, tiempo suficiente para el logro de los diferentes objetivos específicos.

Capítulo 2. Marco referencial

2.1 Marco histórico

La tercerización es un fenómeno que con el paso de los años ha obtenido gran importancia a nivel mundial, debido que cada vez son más las empresas que independientemente de su razón social o sector al que pertenezca subcontratan, y más aún cuando la globalización ha generado transformaciones profundas tanto en el ámbito social, político, empresarial como cultural.

En efecto, el surgimiento de la tercerización u outsourcing, data a partir de la crisis petrolera de 1973, ocasionada en el sistema monetario internacional a raíz de la decisión tomada por países como Estados Unidos y algunos aliados de Europa Occidental (Palomo, 2012); de manera que, la interdependencia de economías, culturas y política, es lo que ha llevado a la modificación en la forma de vinculación de los trabajadores a las empresas, pues en su gran mayoría paso a realizarse por medio de bolsas de empleos, cooperativas de trabajo asociado, contratistas independientes, al igual que, empresas de servicios temporales, con el propósito de contratar mano de obra barata pero que a su vez sea calificada; dando paso así al uso de esta figura de contratación por el sector empresarial (Castillo & Nuñez, 2014).

En consecuencia, las decisiones de subcontratación durante las últimas décadas han traído consigo ventajas no solo en la reducción de costos, sino también, en la transformación de costos fijos y variables, de ahí que, una de las razones por las que se presente es por la reducción en

huelgas por parte de los sindicatos de trabajadores, así como, por la flexibilidad para no incurrir en un excesivo proceso de capacitación, donde de acuerdo con Mcfarlan y Nolan (1995), citados por (López & Rosell, 2007), brinda a las empresas la posibilidad de hacerse de recursos y capacidades que algunas veces no se logran obtener a causa de la variabilidad del entorno. Así pues, la descentralización productiva es un aspecto que llevó a las empresas latinoamericanas desde la década del 90 a trabajar en red, es decir, a enfocarse solamente en el control de las actividades del proceso productivo, mientras otras son las encargadas de desarrollar las demás fases (Polo, Gollner, Lisboa, & Vásquez, 2017).

Según (Cobo, 2017), la tercerización suele ser considerada en muchas organizaciones como una herramienta de gestión empresarial, ya que permite canalizar las actividades llevando así al logro de sus objetivos, además, de generar dinamismo en la economía, sobre todo en aquellas instituciones dedicadas a la prestación de servicios de salud, en primera instancia porque mejora la calidad de los servicios al hacerlos más costo-efectivos y en segunda medida porque genera mayor sostenibilidad institucional. Incluso, (Bernal, Garcia, & Bareño, 2014), en su estudio realizado en algunas IPS de la ciudad de Medellín, determinan que en Colombia se tercerizan los servicios en el sector de la salud casi en su totalidad es para especializarlos, mejorar su calidad y disminuir costos aparte de reducir la carga prestacional.

En este orden de ideas, la implementación de las nuevas formas de contratación laboral en el país, inician a partir de la Ley 50 de 1990, por medio de la cual se amplían las posibilidades de subcontratación (Polo, et,al. 2017), lo que generó que en el sector de la salud fueran muchos más los trabajadores que se vinculaban bajo esta modalidad, cuestión que suele ser evidenciada

en el Hospital Emiro Quintero Cañizares de Ocaña, cambios que de manera progresiva han ido modificando los métodos de vinculación de personal y a su vez trae ventajas para la institución.

2.2 Marco conceptual

En el presente marco se realiza una conceptualización de los términos en los que se ajusta el proyecto, con el fin de lograr una mejor comprensión del mismo.

Partiendo del objeto del proyecto, es importante conocer que su propósito se centra en la realización de un *análisis* que como plantea (Martínez, 2021) se trata de un estudio que converge el fin o fundamento de una situación, comprendiendo aspectos internos y externos que permitirán profundizar condiciones y elementos más específicos que ayudarán a esclarecer el asunto tratado, donde el presente trabajo pretende analizar los efectos que puede ocasionar la tercerización laboral, también conocido como *outsourcing* en el rendimiento del personal vinculado al Hospital Emiro Quintero Cañizares de Ocaña, el cual consiste en un método de trabajo en el que la empresa realiza un proceso de externalización o subcontratación, delegando sus servicios o funciones a otra empresa, en otras palabras las deja a cargo de sus actividades y pueden ser ejecutadas por una agencia externa o una persona independiente (Argudo, 2017)., y que para este caso el rendimiento o *productividad* “hace referencia al aumento o disminución del desempeño basado en el tiempo invertido por trabajador para brindar un servicio final” (Fernández, 2020).

Por otra parte, el proyecto busca realizar un *diagnóstico* que según (Ávila, 2016) es una herramienta que permite “conocer la situación actual de una organización y los problemas que

impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo” con el que será posible vislumbrar las condiciones actuales del Outsourcing laboral en el Hospital a partir de la *vinculación de personal* que se traduce como el proceso a través del cual se integra una persona a un lugar de trabajo o en su defecto se produce una contratación (Muñoz, Acevedo, Jimenez, Díaz, & Balbuena, 2014), que como ya se mencionó para este estudio será más un proceso de *intermediación* “que se entiende como el envío de trabajadores en misión para prestar servicios a empresas o instituciones” (Congreso de la República, 2011) y del que se espera haya un óptimo desempeño de las *actividades misionales permanentes* definidas como aquellos oficios propios en la producción de los bienes o servicios de la empresa (Federación Nacional de Comerciantes [FENALCO], 2019) y que claramente garantice la labor prestada por los *proveedores* “que puede ser una persona o una empresa que abastece a otras mediante la adquisición de artículos o prestación de servicios” (Debitoor, 2015), evaluándose de esta manera el proceso la productividad laboral del personal contratado en el hospital por empresas Outsourcing.

2.3 Marco teórico

2.3.1 Teoría de los costes de transacción y subcontratación.

Esta teoría parte de que los costes de transacción, es la transferencia económica entre los derechos de propiedad y los costos de producción, de allí que Ronald Coase (1937) citado por (Parra, 2006), exponga que la forma en cómo se organice y se les dé solución a los problemas hará que existan o no costes de transacción en el mercado, debido que todo se encuentra relacionado tanto con el comportamiento de los individuos como con el entorno, por lo que cualquier variación que presenten estas dos variables influirá en la empresa.

De acuerdo con Williamson (1975, 1985, 1996), referenciado por (López & Rosell, 2007), existen tres tipos de transacciones: la especificidad de los activos, la incertidumbre y la frecuencia de las relaciones; situaciones que pueden ser observadas muy a menudo cuando se requiere de la inversión de activos para la organización por parte de un proveedor, la cual, a pesar de no generar un riesgo significativo en la empresa (bajo o casi nulo), la incertidumbre es latente en el empresario dado que se ponen en juego tanto la confianza como la reputación de la empresa.

Por consiguiente, todos aquellos posibles costos de transacción de alguna u otra manera están asociados con un antes (ex - ante) y un después (ex post), haciendo que la subcontratación se convierta en una salvaguarda, al permitir que haya una integración entre los costos del mercado y los costos de producción.

2.3.2 Teoría de las relaciones humanas.

Surge con el objetivo de resaltar la importancia que tiene el recurso humano para la empresa, a partir de la construcción de diferentes herramientas y métodos que además de mantener motivados y satisfechos a los colaboradores, permiten comprender mejor el desempeño de los mismos, pero sobre todo a verlo como un ser que necesita relacionarse, en tal sentido, la teoría de las relaciones humanas pasa a ser un puente entre el recurso humano y la administración (Sandoval, 2015).

En efecto, el advenimiento de esta teoría da paso al análisis del trabajador desde la psicología y sociología, es decir, que se comienza a ver como un ser humano social, por lo que la

jerarquía, racionalización del trabajo, departamentalización, etc., pasan a segundo plano, ya que se comprende que el comportamiento de estos está sujeto a factores motivacionales como recompensas sociales, estímulos y reconocimientos; esto tomando en cuenta que los individuos siempre se hayan motivados por sus necesidades las cuales en muchas oportunidades suelen ser satisfechas con quienes interactúan, es por esta razón, que la comunicación y las relaciones con los demás son fundamentales a nivel empresarial (Chavenato, 2004).

Por consiguiente, la teoría de las relaciones humanas constata que a causa de dichas necesidades se genera un comportamiento producto de la motivación para satisfacerlas, como son:

Necesidades fisiológicas: ubicadas en el nivel más bajo, debido que son vitales para la supervivencia del individuo, entre ellas se encuentran la alimentación, el sueño, la actividad física, la satisfacción sexual, abrigo y protección contra los elementos y seguridad física contra los peligros.

Necesidades psicológicas: son necesidades secundarias, adquiridas en su mayoría durante el ciclo de vida del hombre, como por ejemplo la necesidad de seguridad íntima, de participación, autoconfianza y de afecto.

Necesidades de autorrealización: Estas necesidades son la síntesis de las demás ya que se originan a partir de la educación y cultura.

2.3.3 Teoría neoclásica de la administración.

A partir de esta teoría Henry Fayol busca que el empresario comprenda que el principal objetivo de la administración es asegurar el crecimiento y desarrollo tanto de la organización como del colaborador, por lo que una eficiente estructura organizacional aporta en gran medida a mantener el máximo beneficio y crear valor, sobre todo cuando se poseen metas claras y especificación de las funciones y actividades que debe ejecutar cada uno de los miembros de la empresa (Moncada & Monsalvo, 2000).

En contraste con lo anterior, se podría decir que la teoría neoclásica se centra en lograr que el empresario vea a la administración como una técnica social, ya que se encuentra conformada por un grupo de individuos organizados para lograr un objetivo en común, buscando siempre realizar la mínima inversión tanto en recursos como en esfuerzos, de allí, que uno de los deberes del administrador sea volver productivos los recursos y emplear el personal calificado para alcanzar las metas, por lo que el realizar un buen liderazgo es fundamental.

2.3.4 Teoría de reingeniería.

Esta teoría se centra en el rediseño de los procesos que se efectúan al interior de las organizaciones, con el propósito de modificar no solo las estructuras administrativas, sino también, los procedimientos, para obtener mejoras significativas, que según Michael Hammer y James Champy (1993-1995), citados por (Ospina, 2006), sin un rediseño radical por parte del empresario en la forma como direcciona, organiza y controla la empresa será casi imposible lograr un crecimiento excepcional en un mundo tan globalizado como el actual.

Lefcovich (2006), referenciado por (Ospina, 2006), sostiene que para desarrollar un adecuado proceso de reingeniería el empresario debe poner en consideración la creatividad para generar los cambios, dado que al simplificar los procesos ayuda a minimizar los errores que puedan llegarse a cometer, por ende, el analizar los paradigmas existentes hace que se verifique que tan significativo será en un futuro este, por otro lado, el uso de la tecnología es otro de los aspectos fundamentales para mejorar los procesos y actividades en la organización, pero todo ello, implantando el trabajo en equipo y la gestión participativa.

2.3.5 La administración y derecho laboral.

La tendencia económico-estatal, así como, los nuevos modelos de producción, han llevado a que tanto la administración como el derecho laboral sean más flexibles, generando en cierta medida repercusiones principalmente en los trabajadores, en primera instancia por la forma de contratación de la fuerza de trabajo que realizan las empresas, y en segunda medida porque la desigualdad existente en los diferentes sectores hace a que los montos salariales sean diversos, de ahí que, Álvarez Pereira (1999) y Raso Delgue (1993), citados por (Arenas, Piedrahita, & Plata, 2006), sostengan que la flexibilidad o capacidad que poseen los individuos para renunciar y adaptarse a las nuevas circunstancias, al igual que, la tendencia a modificar las reglas jurídicas de prestación del trabajo han hecho que se diluyan los niveles de protección de los trabajadores, además, son reformas en cierta medida han aumentado el subempleo, llevando a la utilización de nuevas formas contractuales no laborales de la fuerza laboral ocasionadas por el outsourcing o tercerización.

2.4 Marco legal

En este apartado se detallan algunas leyes y decretos que rigen la tercerización laboral en Colombia.

En primera instancia es de suma relevancia tener claridad respecto a que la tercerización laboral u outsourcing es totalmente legítima en Colombia al estar dentro de las causales que se dan por manifiesto en la **ley 150 de 1990** la cual decreta en el artículo 1. Que para que haya un contrato laboral debe existir: “La actividad personal del trabajador, la continuada subordinación o dependencia del trabajador respecto del empleador y un salario como retribución del servicio” (Congreso de Colombia, 1990), factores que son visibles dentro de dicho ejercicio. Así mismo, la **constitución política de Colombia de 1991** en su artículo 25. Sostiene que “el trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado” (Congreso de la República, 1991).

Por otra parte, se haya la **ley 1429 de 2010** cuyo propósito radica en la formalización y la generación de empleo actuado bajo un marco de incentivos que pretenden aumentar los beneficios de la formalización disminuyendo sus costos y en el que el artículo 63. Indica los requerimientos para la intermediación y contratación de terceros en el desarrollo de actividades misionales permanentes (Congreso de Colombia, 2010). No obstante, en el **decreto 2025 de 2011** se dictamina que solo las Empresas de Servicios Temporales consta de total aprobación por el estado para ejercer procesos de intermediación laboral y alude en su artículo 2. Que queda

prohibido la contratación de actividades misionales mediante cooperativas y pre cooperativas de trabajo asociado (Ministerio del Trabajo [MINTRABAJO, 2011]).

Capítulo 3. Diseño metodológico

3.1 Tipo de investigación

En la investigación mixta, según (Hernández Sampieri & Babtista, 2006), existen cuatro tipos de investigación: exploratoria, descriptiva, correlacional y explicativa. La investigación explicativa: es aquella que tiene relación causal no sólo persigue describir o acercarse a un problema, sino que intenta encontrar las causas del mismo. Existen diseños experimentales y NO experimentales. Los estudios exploratorios sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, en esta medida, el objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

Para el presente estudio, se realiza una investigación exploratoria descriptiva logrando de esta manera realizar una revisión de la tercerización laboral en el Hospital Emiro Quintero Cañizares de Ocaña, y determinar cómo apoya u obstaculiza la productividad de la fuerza laboral en las áreas de personal de apoyo, administrativo, de facturación y de servicios generales.

3.2 Población

Con el objeto de dar cumplimiento a los objetivos trazados y poder identificar la bondad o no de la tercerización laboral se toma como población a los cuatro (4) representantes legales de las empresas que ofrecen el servicio de contratación bajo la modalidad de outsourcing o tercerización con el Hospital Emiro Quintero Cañizares de Ocaña, una segunda población conformada por los 718 colaboradores que trabajan en la E.S.E, por medio de la subcontratación, dicha población se establece con forme a la información suministrada por el hospital.

3.3 Muestra

Tomando en cuenta la población antes mencionada, para el caso de la primera (empresas de tercerización), se tomó en su totalidad, es decir, que la técnica de la entrevista se aplicó a los cuatros (4) representantes legales de las mismas.

Para el segundo grupo poblacional, se realizó un muestreo aleatorio simple dado que la población es considerablemente grande, aplicándose la fórmula para poblaciones finitas.

$$n = \frac{N * (Z_c)^2 * p * q}{(N - 1) * (E)^2 * + (Z_c)^2 * p * q}$$

Dónde:

n = muestra

N = población dada en el estudio = 718 personas (empleados)

Zc = Indicador de confianza = 95% = 1.96

$p = \text{Proporción de aceptación} = 50\% = 0.5$

$q = \text{Proporción de rechazo} = 50\% = 0.5$

$E = \text{Error poblacional dispuesto a asumir} = 5\% = 0.05$

$$n = \frac{718 * (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}{(718 - 1) * (0.05)^2 * +(1.96) * (0.5) * (0.5)}$$

$$n = \frac{718 * 3.8416 * (0.25)}{(717) * 0.0025 * +3.8416 * (0.25)}$$

$$n = \frac{689.5672}{1.7925 + 0.9604}$$

$$n = \frac{689.5672}{2.7529}$$

$$n = 250$$

Partiendo del resultado obtenido, se aplicó la técnica de la encuesta a un total de 250 colaboradores subcontratados.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información

Para el desarrollo de la presente investigación, se aplicó la técnica de la entrevista estructurada (ver apéndice A), a las cuatro empresas prestadoras de los servicios de tercerización al hospital, mientras tanto, al personal subcontratado que labora en el hospital se le aplicó la técnica de la encuesta (ver apéndice B), como instrumento se empleó el cuestionario, el cual consta de una serie de preguntas que están formuladas tomando en cuenta los objetivos que se persiguen con el estudio, logrando de esta manera obtener la información suficiente que

evidencia el efecto del outsourcing laboral en la productividad del personal vinculado al Hospital Emiro Quintero Cañizares de Ocaña.

3.5 Procesamiento y análisis de la información

Para la organización y tabulación de los datos obtenidos mediante la aplicación de la técnica de la encuesta a los diferentes grupos poblacionales se procedió a realizar un análisis cuantitativo a través de tablas y gráficas, a partir de las cuales se brinda una mayor perspectiva sobre la situación del outsourcing en el hospital de Ocaña; así mismo, es de anotar que los resultados son interpretados de manera cualitativa mediante el análisis de cada una de las respuestas dadas por los elementos muestrales a los cuales se les aplicó el instrumento correspondiente.

Capítulo 4. Presentación de resultados

4.1 Diagnóstico de las condiciones actuales del Outsourcing laboral en el Hospital Emiro Quintero Cañizares

La globalización y las transformaciones que ha tenido el mundo laboral con el paso de los años en los diferentes sectores de la economía, ha llevado a desarrollar reestructuraciones tanto en la distribución organizacional como productiva, pero, sobre todo en los procesos de contratación donde la flexibilización al momento de adquirir personal se ha vuelto mayor (Observatorio de Recursos Humanos en Salud , 2006). De manera que, la evolución del sistema y en especial en el sector de la salud donde los cambios ocasionados con la ley 100 de 1993, ha hecho que los hospitales públicos pasen a ser una Empresa Social del Estado (IPS) con autonomía financiera y administrativa, no solo se generan ingresos, sino que, además se optimizan los procesos.

Por consiguiente, al pasar a ser el Hospital Emiro Quintero Cañizares de Ocaña una empresa social del estado, modifica además de su organización empresarial la forma de contratación de personal, pues hasta el momento la mayoría de los colaboradores que hacen parte del centro asistencial son subcontratados por empresas como Astsalud S.A.S. quien suministra el personal médico asistencial, JY Servicios S.A.S. encargada de facilitar el recurso humano para el área de servicios generales, Asvalca S.A.S. la cual abastece el personal administrativos y por último Cootransmar Ltda., dedicada a brindar los profesionales de apoyo para el área de facturación, por lo que hasta el momento se encuentran establecidos cuatro (4) contratos con

empresas dedicadas a proveer personal para el hospital bajo la modalidad de tercerización u outsourcing.

Partiendo de lo anterior y buscando analizar las condiciones actuales de la tercerización laboral en el Hospital Emiro Quintero Cañizares de Ocaña, por medio de una entrevista aplicada a los representantes legales de las cuatro empresas antes mencionadas dedicadas a la contratación de personal para la institución, se determina que debido a los puestos de trabajo manejados en el hospital, el tipo de contrato que más se utiliza con los colaboradores por parte de estas empresas es el indefinido, es decir, aquel en el que no se establece una fecha de terminación o duración del contrato, figura que es manejada según los directores de dichas organizaciones porque buscan ante todo salvaguardar y proteger los derechos de los trabajadores, ya que bajo esta modalidad no solo reciben todas sus prestaciones sociales, sino que a su vez, en caso de ser roto el acuerdo sin justa causa el colaborador podrá exigir una indemnización, generándose de cierta forma seguridad y confianza en los colaboradores, y como consecuencia de ello, una mejora de la productividad, pues se gesta un óptimo desarrollo de los procesos y actividades como respuesta a una correcta remuneración y de protección por la labor prestada. No obstante, también significa para los empleadores una ventaja, pues al ejecutar este tipo de contratos reciben por parte del gobierno ciertas bonificaciones o cuotas de seguridad social y otros cobros.

En consonancia, las ventajas y beneficios que se obtienen al establecer un contrato de trabajo es mutua y más si la contratación se realiza por medio de otra empresa, pues según los representantes de las empresas dedicadas a reclutar el personal requerido por la E.S.E. Hospital Emiro Quintero Cañizares, al hacer subcontratación ayuda a la institución a aumentar su

rentabilidad, por lo que el gestionar recursos para la inversión de proyectos de interés es más práctico, la selección de personal es más eficaz y eficiente debido que se recluta el personal con el perfil específico para cada área del hospital, por lo que el adaptar los costos y operaciones a las necesidades del mercado es más fácil.

Partiendo de lo anterior, y tomando en cuenta la importancia que representa el recurso humano para una organización, requiere que el proceso de reclutamiento sea coherente con la planeación estratégica de la institución, esto, con el fin de que se encamine hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales, desde luego, que para dichas instituciones (Empresas de tercerización-Hospital), este ha sido un aspecto fundamental, por ello, al momento de realizar el reclutamiento, selección y contratación de personal para el Hospital Emiro Quintero Cañizares, siempre buscan que los postulantes se caractericen por ser personas puntuales, colaboradoras, con experiencia idónea sobre el cargo, capaces de optimizar los recursos que estén a su alcance, con compromiso y responsabilidad en la realización de sus labores, que den lo mejor de sí para cumplir con su trabajo en horario laboral sin dejar pendientes, individuos que rinden adecuadamente y demuestran su buen desempeño laboral aún bajo presión, pues son aspectos de vital importancia para la E.S.E., por lo que ante todo tratan de hallar colaboradores con esta particularidades.

Sin embargo, existen falencias en cuanto al orden legal y/o administrativo que dificultan el correcto funcionamiento de los convenios que se tiene establecidos con la E.S.E. Hospital Emiro Quintero Cañizares, que según lo expresado por los representantes de las empresas prestadoras de servicios entrevistados, son problemas frecuentes que se presentan a causa del

incumplimiento en el pago de las cuotas por parte del hospital, imposibilitando así la cancelación del salario de manera oportuna al personal contratado, al igual que con la duración de los contratos establecidos, debido que con frecuencia estos son realizados por obra, labor o por tarea culminada, es decir, solo por el tiempo en que se necesite el personal en la institución, cuestiones que llevan a que continuamente se generen discrepancias entre la E.S.E y las empresas de tercerización.

En efecto, el realizar contratación de personal a través de la tercerización puede traer grandes ventajas para una organización, siempre y cuando se cumplan con todos los requisitos y puntos establecidos dentro del contrato por ambas partes, como por ejemplo definir la modalidad de contratación que se hará al personal, las prestaciones que le serán canceladas al trabajador conforme a la ley, entre otros, ya que esto evita que se genere una alta rotación de personal, que es una de las situaciones que suele presentarse al adquirir los servicios de una empresa dedicada a la prestación de servicios de outsourcing, y que conduce a los colaboradores a renunciar.

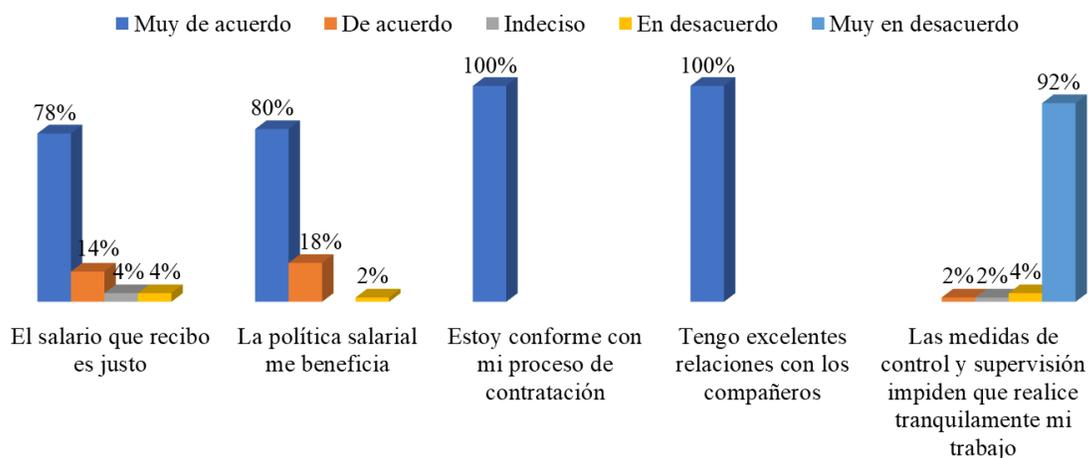
4.2 Aspectos negativos y positivos que presenta el personal vinculado en el Hospital Emiro Quintero Cañizares a través del Outsourcing laboral

Con el fin de determinar los aspectos negativos y positivos que presenta el personal vinculado en el Hospital Emiro Quintero Cañizares de Ocaña a través del Outsourcing, fue aplicada una encuesta a 250 trabajadores de dicha institución contratados bajo esta modalidad en las distintas áreas del hospital, en tal sentido, a continuación, se muestra los resultados obtenidos a partir del instrumento de recolección de información.

Tabla 1*Condiciones salariales*

Ítems	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
El salario que recibo es justo	195	35	10	10	0
La política salarial me beneficia	200	45	0	5	0
Estoy conforme con mi proceso de contratación	250	0	0	0	0
Tengo excelentes relaciones con los compañeros	250	0	0	0	0
Las medidas de control y supervisión impiden que realice tranquilamente mi trabajo	0	5	5	10	230

Nota. La tabla contiene información sobre las condiciones salariales del personal subcontratado del Hospital Emiro Quintero Cañizares de Ocaña. Fuente: elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal contratado bajo la modalidad de outsourcing en el hospital de Ocaña.

Figura 1*Condiciones salariales*

Las condiciones salariales que posea un individuo, es un aspecto que incide en gran medida en la calidad de vida, razón por la cual, el gobierno nacional con el paso de los años ha venido realizando ajustes a las políticas salariales con el propósito de que aquellas familias colombianas que dependen de un salario mínimo puedan no solo mejorar su calidad de vida, sino también, satisfacer sus necesidades y vivir de manera digna (Salazar, 2018), en otras palabras, cuando existe una reivindicación entre el empleado y el empleador ambas partes obtienen beneficios que le generan por un lado satisfacción y bienestar (empleado), y por el otro, productividad y rendimiento (empresa).

Como se ha dicho, las condiciones laborales en que se encuentre un trabajador de alguna u otra forma determinan el rendimiento y productividad en la organización, por ello, es necesario que toda empresa sin excepción alguna maneje un adecuado sistema salarial para con sus colaboradores, ya que esto genera que el personal se mantenga motivado y tenga un excelente rendimiento laboral, en este marco de ideas, y tras haber analizado la información obtenida a partir de la encuesta aplicada al recurso humano del Hospital Emiro Quintero Cañizares de Ocaña, contratado a través de las empresas de tercerización, se determina que el personal que labora bajo esta modalidad está muy de acuerdo con el proceso de contratación que utilizan dichas empresas outsourcing para los procesos de selección y reclutamiento, pues siempre anteponen experiencia, habilidades y actitud que posee el individuo con el cargo.

En coherencia con lo anterior, hay que decir que además de las condiciones laborales, el clima laboral es otro de los aspectos que hacen que el personal se sienta cómodo y motivado, por ello, es fundamental que además de mantener un salario y políticas salariales adecuadas, desde

que se inicie el proceso de contratación se mantenga una relación cordial con el postulante, ya que esto crea lazos de compañerismo y buena comunicación entre los miembros de la organización, desde luego, para el personal subcontratado del hospital las relaciones laborales con sus compañeros son excelentes (100%), incluso hay quienes aluden que gracias a ello su trabajo es más ameno.

En vista de que el mantener buenas relaciones laborales ayuda a que exista un buen clima organizacional, es importante que al momento de establecer medidas de control y supervisión para controlar y operar el trabajo realizado, se tenga presente la opinión del colaborador para lograr diseñar estrategias de evaluación y seguimiento más eficientes y que se ajusten a las labores que desarrolla cada miembro de la empresa, pues según los datos obtenidos con la aplicación de la encuesta al personal subcontratado que labora en el Hospital Emiro Quintero Cañizares de Ocaña, un 92% de estos están muy en desacuerdo con algunas de las medidas de control y supervisión adoptadas por la E.S.E., ya que muchas veces les impiden realizar tranquilamente su trabajo, sintiéndose de esta manera presionados por las medidas implantadas.

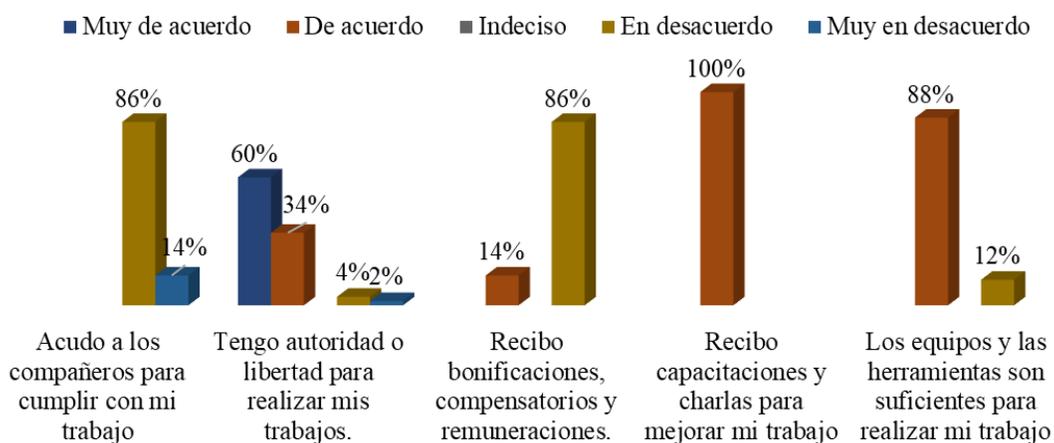
Con respecto a la política salarial, como se puede observar en la figura 1, el 80% del personal que labora en el hospital de Ocaña bajo la modalidad de subcontratación se halla muy de acuerdo con esta, pues recibe todas sus prestaciones sociales conforme lo establece la ley, además, el 78% de los encuestados está muy de acuerdo con el salario recibido, incluso un 14% asegura estar conforme con la remuneración, ya que por medio de esta puede suplir sus necesidades básicas, sufragar otros gastos y llevar una calidad de vida adecuada.

Tabla 2
Condiciones laborales

Ítems	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Acudo a los compañeros para cumplir con mi trabajo.	0	0	0	215	35
Tengo autoridad o libertad para realizar mis trabajos.	150	85	0	10	5
Recibo bonificaciones, compensatorios y remuneraciones.	0	35	0	215	0
Recibo capacitaciones y charlas para mejorar mi trabajo.	0	250	0	0	0
Los equipos y las herramientas son suficientes para realizar mi trabajo.	0	220	0	30	0

Nota. La tabla presenta información sobre las condiciones laborales del personal subcontratado del Hospital Emiro Quintero Cañizares de Ocaña. Fuente: elaboración propia, con base en la encuesta aplicada al personal contratado bajo la modalidad de outsourcing en el hospital de Ocaña.

Figura 2
Condiciones laborales



Las condiciones salariales en las que se encuentran hoy en día muchos colombianos, es una situación que genera grandes controversias, debido a las desigualdades ocasionadas en primer lugar por la distribución demográfica y en segunda medida por la modalidad del contrato, el cual, directa e indirectamente se haya sujeto a la edad. Partiendo de este supuesto, y con base en los datos obtenidos con la encuesta aplicada al personal subcontratado del Hospital Emiro Quintero Cañizares de Ocaña, como se puede apreciar en la figura 2, aun cuando las condiciones laborales en el país e incluso en la misma institución son variables, es de resaltar que los directivos del hospital busquen de manera constante la forma de poder no solo mejorar la calidad en la prestación de servicio, sino también, de aportar en el desarrollo del personal a partir de la realización de capacitaciones y charlas (100%), aportando significativamente en el desarrollo de los procesos y actividades, ya que el contar con una capacitación eficiente permite a la institución tener innovación en los procesos, el establecimiento de estrategias competitivas, corporativas y funcionales.

Como se ha dicho, el proceso de capacitación continua al personal que hace parte del hospital de Ocaña contratado bajo la modalidad de outsourcing, sea un aspecto muy positivo ya que esto mantiene al personal motivado, dado que impulsa el desarrollo profesional de los colaboradores, sin embargo, el no efectuar un buen trabajo en equipo y la falta de compañerismo es un aspecto que para un 86% de los trabajadores subcontratados de la E.S.E., les genera insatisfacción, de allí, que cuando se presenta algún problema buscan la forma de solucionarlo ellos mismo y evitan pedir apoyo a sus compañeros, pues se tiene la concepción de que cada uno responde por su trabajo, además, el no recibir bonificaciones, compensatorios y remuneraciones cuando haya lugar, es otro de los aspectos que les genera inconformismo, situación que lleva a la

reducción de la productividad laboral, donde de acuerdo a un 88% de los encuestados pese a que se tienen los equipos y herramientas suficientes y plena autoridad o libertad para efectuar sus labores, se sienten inconformes y desmotivados a causa de ello.

Tomando en cuenta lo anterior, es de anotar que los aspectos positivos y negativos que presenta el personal que labora en el Hospital Emiro Quintero Cañizares de Ocaña bajo subcontratación, los mantiene en una posición muy complicada, pues si se analiza lo establecido en la teoría de los costes de transacción y subcontratación mencionada en apartados anteriores, desde el momento en que un individuo firma un contrato no solo está asumiendo una responsabilidad y obligación con el empleador, sino también, adquiriendo un compromiso, razón por la cual, es necesario que en la E.S.E., se creen planes de incentivos y recompensas para el personal subcontratado, ya que es uno de los aspectos que está afectando en gran medida el rendimiento laboral debido a que no existe una motivación que los lleve a desempeñarse de la mejor manera.

Así mismo, como lo menciona la teoría de las relaciones humanas es fundamental que se fomente el trabajo en equipo para que haya una adecuada comunicación organizacional, debido que el trabajar de manera tan descentralizada como se realiza en la actualidad en las diferentes áreas o departamentos, es lo que ha llevado también a que cuando un colaborador presenta inconvenientes para cumplir a cabalidad una actividad no busque apoyo en sus compañeros, llevando en oportunidades a generar cuellos de botella en la institución, dejando en evidencia que aun cuando se tiene buenas relaciones con los compañeros, en el hospital se carece de

trabajo en equipo, lo cual, conduce a que el clima organizacional se vea afectado, produciendo insatisfacción y desmotivación laboral.

En consonancia, para que se mantenga y continúen fortaleciendo aquellos aspectos que el personal subcontratado considera como positivos en la institución, como son la realización de talleres y procesos de capacitación que lleva a cabo el hospital, tener los equipos necesarios y suficientes para ejecutar las actividades y contar con la autoridad para realizarlos no es suficiente, sobre todo cuando las medidas de control y supervisión impiden que se realice el trabajo de manera tranquila.

4.3 Evaluación de la productividad laboral del personal contratado al HEQC por empresas Outsourcing

La productividad de los empleados en el Hospital Emiro Quintero Cañizares de Ocaña, es consecuencia del rendimiento laboral, tomando en cuenta que es la relación entre el aumento o disminución del desempeño con base en el tiempo invertido por trabajador. En tal sentido, la productividad de los colaboradores no depende del número de horas trabajadas, sino de cómo se han utilizado, lo cual depende directa e indirectamente de la organización eficiente del trabajo y de la capacidad y responsabilidad del trabajador.

Ahora bien, considerando que para medir la productividad laboral no hay que fijarse únicamente en los resultados en cuanto a cantidad o a la consecución de objetivos, sino que se deben tener presente muchos otros factores, como la satisfacción, la motivación y el clima

laboral que en ocasiones son difíciles de cuantificar, a continuación, se dan a conocer algunos aspectos hallados en el Hospital Emiro Quintero Cañizares de Ocaña, tras la aplicación de la encuesta al personal subcontratado.

Tabla 3
Productividad laboral

Ítems	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Cumplo mis compromisos laborales durante la jornada.	0	240	0	10	0
Trabajo más horas de las establecidas en mi contrato.	0	6	0	244	0
Me designan permanentemente nuevas tareas.	0	0	0	250	0
La actividad que realizo es difícil y requiere de tiempo.	0	0	0	250	0
Soluciono con facilidad inconvenientes en mi cargo.	0	250	0	0	0
Ayudo a mis compañeros a terminar sus labores.	0	175	0	65	0
Trato de no solicitar a las dependencias, materiales para realizar mis actividades laborales.	0	235	0	15	0
Tengo sanciones y memorandos relacionados a mi trabajo.	0	0	0	250	0
Los compañeros me impiden terminar mis actividades laborales.	0	0	0	250	0

Nota. La tabla presenta información sobre la productividad laboral que presenta el personal subcontratado del Hospital Emiro Quintero Cañizares de Ocaña. Fuente: elaboración propia, con base en la encuesta aplicada al personal contratado bajo la modalidad de outsourcing en el hospital de Ocaña.

Figura 3
Productividad laboral



La productividad es uno de los aspectos más relevantes que toda empresa sin excepción alguna debe estar evaluado para lograr mejorar y mantener su crecimiento y desarrollo organizacional, de ahí, que con frecuencia se realice una medición y control de los objetivos y estrategias que han sido establecidos dentro del plan de acción, con el propósito de analizar por un lado la productividad y por el otro la eficiencia y efectividad (Felsing & Runza, 2002).

En contraste con lo anterior, es de anotar que el tema de la productividad laboral del personal subcontratado en el Hospital Emiro Quintero Cañizares de Ocaña es óptimo, pues son personas que se caracterizan por cumplir con sus compromisos y funciones que tienen a cargo, aun cuando a algunos les cueste cumplir en oportunidades con los tiempos establecidos debido a los retrasos que se presentan en ocasiones con los sistemas operacionales, situación que puede llevar a que se dé una productividad parcial, ya que no muestran una eficiencia conjunta, por ello, es importante que los directivos de la E.S.E., establezcan una medida de productividad total de los factores, es decir, medir la eficiencia y la utilización de los recursos que son utilizados por el colaborador para la ejecución de la actividad de manera simultánea, tal y como lo menciona Hernández Laos (1993), referenciado por (Felsing & Runza, 2002).

En esta medida, al existir una Productividad Total de los Factores (PTF), es más fácil que al momento de que le sean designadas nuevas tareas al personal éstas puedan ser alcanzadas dentro de los límites que establece la ley, en otras palabras, que se ajusten a las funciones que tiene cada uno bajo su cargo, pues de acuerdo a los resultados obtenidos con la encuesta, a pesar de que la totalidad de estos (100%), indique que las actividades que realiza no son difíciles y tampoco requieren de más tiempo para su cumplimiento, es necesario implantar acciones estratégicas encaminadas a la consecución de los objetivos institucionales propuestos, por lo que, los directivos deben saber tomar la decisión de a quien otorgarle la responsabilidad, y tener presente que las tareas importantes son las que tienen mayor prioridad.

Por consiguiente, la capacidad de desarrollar estrategias correctivas por parte de los colaboradores para solucionar inconvenientes es mucho más fácil, de modo que, al desarrollarse

una alta productividad trae beneficios tanto para la institución como para el colaborador, a causa de los altos ingresos y la inversión en investigación y desarrollo, alcanzado así una mayor eficiencia, gracias a la productividad y rendimiento del colaborador, así como, por la calidad del proceso productivo, por lo que el emplear técnicas para controlar la productividad es una prioridad, es imprescindible para hospital.

Capítulo 5. Discusiones

En la actualidad los entornos empresariales debido a la globalización y cambios intempestivos del entorno se han visto en la necesidad de realizar modificaciones tanto a su estructura organizacional como administrativa, para poder responder a las exigencias por un lado del clientes y por el otro de la competencia, aumentando de esta forma la complejidad en la dirección de las organizaciones, situación que de acuerdo a lo expresado por Quinn y Hilmer (1994), referenciado por (Espino, 2003), son algunos de los aspectos que condujeron al empresario a emplear la estrategia de la tercerización, es decir, hacer uso de empresas externas para alcanzar sus objetivos.

En otras palabras, a partir de la tercerización laboral las organizaciones, buscan reducir los costes de transacción y subcontratación, tal y como lo expresa Ronald Coase (1937) citado por (Parra, 2006), con dicha teoría, ya que siempre existirá una transferencia económica (trabajo-servicios), de manera que, la forma en cómo se estructure la vinculación del personal con la institución incidirá no solo con los costos del mercado y de producción, sino también, en la calidad del servicio prestado a los clientes y/o usuarios.

En tal sentido, el sistema de contratación de servicios outsourcing, es un proceso que permite mejorar en gran medida los recursos y capacidades de una empresa, de allí, que el Hospital Emiro Quintero Cañizares de Ocaña, se valga de este modelo de contratación para adquirir personal médico asistencial, para el área de servicios generales, personal administrativo y profesionales de apoyo para el área de facturación, más aún, cuándo esto le permite centrarse

en sus competencias y capacidades básicas que es lo que verdaderamente realiza la E.S.E., por lo que al desarrollar dicha estrategia de operaciones el grado de externalización se incrementa.

Habría que mencionar además, que cuando se efectúa un rediseño en los procesos internos de la organización, no solo se modifican las estructuras administrativas, sino a su vez, de los procedimientos, obteniendo así mejoras significativas que conducen a un crecimiento y desarrollo progresivo institucional, tal y como lo indican Michael Hammer y James Champy (1993-1995), citados por (Ospina, 2006), en la teoría de reingeniería, por consiguiente, desde que se comienza a hacer uso de empresas de tercerización para la contratación de personal es importante comprender que si se desea alcanzar crecimiento y desarrollo debe haber ante todo efectividad en los procedimientos para poder crear o añadir valor para los clientes.

Partiendo de lo anterior, hay que decir que la tercerización en el país se ha vuelto una de las estrategias más favorables para lograr la concesión de los objetivos de una manera más dinámica, cuestión que es ratificada por (Espinel & Ochoa, 2016) durante su estudio, es por esto que la subcontratación en las Empresas Prestadoras de servicios de Salud (IPS), se ha hecho más fuerte, en primer lugar ayuda los servicios, y en segunda medida porque descentralizan de alguna manera las funciones y obligaciones que posee la institución con el cliente interno y externo, evidenciándose así que lo establecido por la teoría de la administración y derecho laboral, no dista de la realidad, pues la nueva tendencia económico-estatal, así como, los nuevos modelos de producción, han modificado de alguna manera las reglas jurídicas de prestación del trabajo, que es precisamente lo que ha conducido a la realización de procesos de tercerización laboral en el hospital de Ocaña.

Si bien es cierto, las nuevas tendencias de la administración han llevado a que el empresario comprenda que el principal objetivo de la administración es asegurar el crecimiento y desarrollo tanto de la organización como del colaborador, que es uno de los aspectos que también resalta Henry Fayol en la teoría neoclásica de la administración, cuestión que desde la dirección del Hospital Emiro Quintero Cañizares se ha buscado adoptar a partir del establecimiento de metas a corto y medio plazo que los colaboradores desde cada uno de sus roles han aportado significativamente.

Lo dicho hasta aquí, supone que hay diversos aspectos relacionados con las condiciones salariales, laborales y productivas que pueden influir de manera positiva o negativa tanto en la empresa como a los colaboradores cuando se realiza outsourcing laboral, por ello, la importancia de crear planes estratégico por medio de los cuales se establezcan acciones encaminadas a mejorar el clima laboral, la comunicación organizacional, el control y la supervisión de los procesos y actividades, a fomentar el trabajo en equipo, desarrollar políticas salariales justas, en el Hospital Emiro Quintero Cañizares, pues conforme a lo establecido por (Chavenato, 2004), en la teoría de las relaciones humanas ayudan a que el personal se sienta satisfecho y motivado, más aún cuando existen ciertas necesidades que inciden directa e indirectamente en el comportamiento del ser humano, y que a su vez se encuentran asociado a factores motivacionales, de allí, la importancia de que sean estudiados y evaluados constantemente por la institución para lograr mantener un buen rendimiento productivo.

Capítulo 6. Conclusiones

Partiendo de los datos obtenidos con la aplicación de los instrumentos de recolección de información empleados (entrevista y encuesta), se determina que la subcontratación de personal en el Hospital Emiro Quintero Cañizares de Ocaña, ha permitido que la institución se focalice en las funciones y obligaciones administrativas, es decir, la gestión de recursos para mayor inversión y adecuación de la entidad para prestar un mejor servicio a la comunidad en general, además, de adquirir mayor competitividad.

De igual manera, a partir de los resultados se logra reconocer que el definir la modalidad de contratación (tipo de contrato), las especificaciones del cargo y funciones que tendrá el colaborador, así como, la política salarial, con las empresas de tercerización evita en cierta medida que se genere excesiva rotación de personal y abandono del puesto de trabajo, es por esta razón, que cuando se inicia con el proceso de reclutamiento y selección por parte de las empresas Outsourcing en el Hospital Emiro Quintero Cañizares de Ocaña, siempre se tiene en cuenta que el postulante posea un perfil profesional integro, que esté dispuesto a dar lo mejor de sí para el logro de los objetivos organizacionales, manteniendo un clima organizacional ameno y excelentes relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo, con el fin de que la productividad y el rendimiento no se vea afectada, por consiguiente, el crear planes estratégico por medio de los cuales se establezcan acciones encaminadas a mejorar el clima laboral, la comunicación organizacional, el control y la supervisión de los procesos y actividades, a fomentar el trabajo en equipo, es clave para que los colaboradores estén satisfechos y motivados.

Finalmente, es de anotar que las condiciones salariales y laborales en que se encuentra el personal subcontratado que labora en el hospital de Ocaña son óptimas, sin embargo, es importante efectuar una revisión y evaluación de las medidas de control y supervisión que están siendo utilizadas por la institución ya que estas en ocasiones generan malestar y presión en los colaboradores, de igual forma, el hecho de que no se brinden bonificaciones y compensatorios son aspectos que hacen que el personal se sienta desmotivado e insatisfecho, aun cuando se les brindan todos los equipos y herramientas necesarias para realizar su trabajo y cuentan con plena autoridad o libertad para desarrollar sus actividades.

Capítulo 7. Recomendaciones

El proceso de subcontratación es un aspecto que cuando se realiza de manera eficiente es posible obtener grandes beneficios, tanto para el empleados como para el colaborador, de allí, la importancia de que al momento de establecer un contratación con las empresas dedicadas a ofrecer servicios de tercerización, se especifique de forma clara y precisa las especificaciones del cargo, el perfil del individuo y el tipo de contrato que tendrá la persona, ya que esto evita que se generen futuros inconvenientes tanto con el trabajador como con la empresa de outsourcing.

En ese orden de ideas, y con base en los resultados obtenidos con el desarrollo de la investigación, se reconoce la necesidad de que, en el Hospital Emiro Quintero Cañizares de Ocaña, se cree un sistema de recompensas y bonificaciones para el personal subcontratado, esto con el fin de mantenerlo motivado y satisfecho y así evitar que se genere disminuciones de la productividad laboral. Finalmente, es de resaltar la importancia de que, en el hospital de Ocaña, se realice frecuentemente revisión y evaluación de las medidas de control y supervisión que se utilizan para medir el rendimiento y la productividad del personal contratado bajo la modalidad de Outsourcing.

Referencias

- Arenas, E., Piedrahita, C., & Plata, J. (2006). Flexibilización y derecho del trabajo . *REvista Opinión Jurídica* , 163-171.
- Argudo, C. (2017). *¿Qué es outsourcing?* Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/que-es-outsourcing.html>
- Ávila, R. (2016). *¿Qué es y cómo hacer un diagnóstico empresarial?* Obtenido de <https://luz.vc/es/como-hacer/el-que-y-como-hacer-uno-diagnostico-empresarial/>
- Bernal, C., Garcia, M. G., & Bareño, J. (2014). *Tercerización en salud: ¿tendencia o necesidad?* Obtenido de <https://silo.tips/download/tercerizacion-en-salud-tendencia-o-necesidad>
- Castillo, Y., & Nuñez, T. (2014). *Análisis cualitativo-jurídico de la tercerización laboral en el marco del derecho de asociación sindical en Colombia.* Obtenido de <https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/1443/TESIS%20TERMINADA%20ULTIMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Septima Edición ed.). México: McGraw-Hill.
- Cobo, J. (2017). *La tercerización como herramienta de gestión empresarial* . Obtenido de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11959/JuanManuel_Cobo_2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Congreso de Colombia. (1990). *Ley 150 de 1990.* Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=281#:~:text=El%20salario%20en%20especie%20debe,de%20la%20totalidad%20del%20salario.>

- Congreso de Colombia. (2010). *Ley 1429 de 2010*. Obtenido de <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1679908>
- Congreso de la República. (1991). *Constitución Política de Colombia*. Bogotá: Congreso de la República.
- Debitoor. (2015). *Proveedores*. Obtenido de <https://debitoor.es/glosario/definicion-proveedor>
- Espinel, E., & Ochoa, R. (2016). *El contratato de tercerizaión en salud en las empresas sociales del estado*. Obtenido de https://repository.ugc.edu.co/bitstream/handle/11396/3752/Tercerizaci%C3%B3n_salud_empresas_estado.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Espino, T. (2003). El outsourcing y su influencia en los objetivos de la estrategia de operaciones. Una aplicación empírica. *Revista Cuadernos de Gestión*, 83-99. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2743/274323095005.pdf>
- Federación Nacional de Comerciantes [FENALCO] . (2019). *MINTRABAJO publica proyecto de decreto que determinará alcance de las actividades misionales permanentes*. Obtenido de <http://www.fenalco.com.co/gesti%C3%B3n-jur%C3%ADdica/mintrabajo-publica-proyecto-de-decreto-que-determinar%C3%A1-alcance-de-las-actividades#:~:text=De%20esta%20manera%2C%20se%20entienden,de%20los%20bien es%20o%20servicios>
- Felsing, E., & Runza, P. (2002). *Productividad: un estudio de caso en un departamento de Siniestros*. Obtenido de https://ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2002/Felsing_MADE.pdf
- Fernández, H. (2020). *¿Qué es la productividad?* Obtenido de <https://economyatic.com/que-es-la-productividad/>

- Gaitán, A. (2014). *Contrato de Prestación de Servicios Vs Nóminas Paralelas en el Campo Disciplinario*. Recuperado el Julio de 2018, de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12201/1/CONTRATO%20PRESTACION%20DE%20SERVICIOS%20VS%20NOMINA%20PARALELA.pdf>
- Hernández Sampieri, R., & Babbista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- López, A., & Rosell, J. (2007). Subcontratación y teoría de los costes de transacción: valoraciones de la incertidumbre para las empresas manufactureras españolas. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3), 9-22.
- Martínez, A. (2021). *Definición de Análisis*. Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/analisis/>
- MINTRABAJO. (2011). *Decreto 2025*. Obtenido de <https://actualicese.com/decreto-2025-de-08-06-2011/>
- Moncada, M., & Monsalvo, Y. (2000). *Implicaciones laborales del Outsourcing*. Recuperado el 2018, de [http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Outsourcing/\[PD\]%20Documentos%20-%20Implicaciones%20laborales%20del%20Outsourcing.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Outsourcing/[PD]%20Documentos%20-%20Implicaciones%20laborales%20del%20Outsourcing.pdf)
- Morales, D., Gianibelli, G., & López, A. (Diciembre de 2014). *Política legislativa de la tercerización laboral en América Latina*. Recuperado el 26 de Enero de 2018, de VIII Jornadas de Sociología de la UNLP (La Plata, 2014): <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/56081>
- Muñoz, K., Acevedo, L., Jimenez, B., Díaz, M., & Balbuena, K. (2014). *Proceso vinculación de personal gimnasio moderno San Carlos*. Obtenido de <https://es.calameo.com/read/004093371603e1916c6c1>

Observatorio de Recursos Humanos en Salud . (2006). *Relaciones laborales en el sector salud* .

Obtenido de

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/INEC/UNIV/relaciones-laborales-sector-salud.pdf>

Ospina, R. (2006). La reingeniería de procesos: una herramienta gerencial para la innovación y mejora de la calidad en las organizaciones. *Revista cuadernos de administración*, 2(2), 91-99. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634344006.pdf>

Palomo, A. (2012). *Apuntes teóricos para el estudio de la Globalización desde la perspectiva de las Relaciones Internacionales*. Recuperado el 15 de Febrero de 2018, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-35692012000200004

Parra, C. (2006). *Influencia de la subcontratación en la gestión empresarial desde la teoría de la agencia en la microempresa de confección de la ciudad de Ibagué*. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/11051549.pdf>

Polo, F., Gollner, R., Lisboa, M., & Vásquez, N. (2017). El fenómeno de la tercerización del trabajo y su repercusión en la salud del trabajador de salud . *Revista In Crescendo. Institucional* , 149-164.

Salazar, J. F. (2018). *El salario mínimo en Colombia: evolución y debates centrales en sus últimos 25 años*. Obtenido de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/20408/1/El%20salario%20m%C3%A9nimo%20en%20Colombia%20evoluci%C3%B3n%20y%20debates%20centrales%20en%20sus%20%C3%BAltimos%2025%20a%C3%B1os%20%282%29.pdf>

Sandoval, J. (2015). La teoría de las relaciones humanas: ¿un enfoque humanista real del trabajo? *Revista Innovación en la Gestión*(33), 29-39. Obtenido de http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/8025/teoria_relaciones_pre_til_33.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Apéndice

Apéndice A. Entrevista dirigida a los representantes de las empresas que figuran en el proceso de Outsourcing laboral con el Hospital Emiro Quintero de Ocaña.



**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN**

Objetivo: Diagnosticar las condiciones actuales del Outsourcing laboral en el Hospital Emiro Quintero Cañizares.

1. Características de los procesos contractuales

¿Cuántos contratos vigentes existen actualmente en el hospital Emiro Quintero?	Empresa 1. _____	No _____
	Empresa 2. _____	No _____
	Empresa 3. _____	No _____
	Empresa 4. _____	No _____
	Empresa 5. _____	No _____
Tiempo de prestación del servicio	Menos de seis meses	
	Entre 6 meses a 1 año	
	Más de 2 años	
¿Cuáles son las áreas donde hay mayor subcontratación (Outsourcing)?	¿Cuáles cargos se requieren con la empresa Outsourcing?	Según el cargo ¿Cuál es el número de empleados contratados?
Servicios generales		
Administrativa		
Operativa		
Otros		

2. ¿Cuáles problemas de orden legal o administrativo ha presentado la ESE HEQC con los procesos contractuales de Outsourcing?

- ___ Incumplimiento de obligaciones de la empresa Outsourcing
- ___ Duración o plazo en los contratos establecidos
- ___ Personal no calificado para laborar en los cargos específicos
- ___ Demandas laborales por vulneración de Derechos
- ___ Incumplimiento de las obligaciones laborales por parte empleados por la empresa Outsourcing

3. El personal contratado por la figura de tercerización en la ESE HEQC:

Características	SI	NO
1. Puntual y colaborador		
2. Experiencia y conocimiento sobre el cargo		
3. Exige y solicita permanente ayuda		
4. Optimiza los recursos		
5. Comprometido y responsable		
6. Cumple su trabajo dentro de sus horarios		
7. Buen rendimiento y desempeño laboral		

4. De acuerdo a su labor, describa:

¿Qué desventajas considera Usted tiene el sistema de Outsourcing?	
¿Qué ventajas considera Usted tiene el sistema de Outsourcing?	
¿Qué beneficios adquiere la ESE con el desarrollo de estos procesos contractuales?	
¿Qué beneficios recibe el empleado contratado por tercerización laboral por parte de la empresa y del hospital HEQC?	
¿Qué políticas y estrategias tiene la ESE frente a estos procesos contractuales?	
¿Qué oportunidades tiene la empresa en el tiempo bajo la figura del Outsourcing?	
¿Qué amenazas podría tener la ESE por procesos de tercerización laboral?	

Apéndice B. Encuesta dirigida para empleados vinculados al Hospital Emiro Quintero Cañizares de Ocaña por empresas Outsourcing.



**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER
OCAÑA**

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN

Objetivo: Determinar los aspectos negativos y positivos que presenta el personal vinculado en el HEQC a través del Outsourcing laboral.
Evaluar la productividad laboral del personal contratado al HEQC por empresas Outsourcing.

Cargo:	Área o dependencia:																		
Sexo: Hombre ___ Mujer ___	Edad: _____																		
Años de laborar en la ESE HEQC:	Nivel educativo																		
<table border="1"> <tr><td>Menos de 6 meses</td><td></td></tr> <tr><td>Entre 6 meses a 2 año</td><td></td></tr> <tr><td>Entre 2 a 4 años</td><td></td></tr> <tr><td>Más de 5 años</td><td></td></tr> </table>	Menos de 6 meses		Entre 6 meses a 2 año		Entre 2 a 4 años		Más de 5 años		<table border="1"> <tr><td>Primaria</td><td></td></tr> <tr><td>Secundaria</td><td></td></tr> <tr><td>Técnico- Tecnólogo</td><td></td></tr> <tr><td>Profesional</td><td></td></tr> <tr><td>Posgrado</td><td></td></tr> </table>	Primaria		Secundaria		Técnico- Tecnólogo		Profesional		Posgrado	
Menos de 6 meses																			
Entre 6 meses a 2 año																			
Entre 2 a 4 años																			
Más de 5 años																			
Primaria																			
Secundaria																			
Técnico- Tecnólogo																			
Profesional																			
Posgrado																			

Condiciones	1	2	3	4	5
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
Salariales					
El salario que recibo es justo					
La política salarial me beneficia					
Estoy conforme con mi proceso de contratación					
Tengo excelentes relaciones con los compañeros					
Las medidas de control y supervisión impiden que realice tranquilamente mi trabajo.					
Laborales					
Acudo a los compañeros para cumplir con mi trabajo					
Tengo autoridad o libertad para realizar mis trabajos.					
Recibo bonificaciones, compensatorios y remuneraciones.					
Recibo capacitaciones y charlas para mejorar mi trabajo					
Los equipos y las herramientas son suficientes para realizar mi trabajo					
De productividad					
Cumplo mis compromisos laborales durante la jornada					
Trabajo más horas de las establecidas en mi contrato					
Me designan permanentemente nuevas tareas					
La actividad que realizo son difíciles y requiere de tiempo					
Soluciono con facilidad inconvenientes en mi cargo					
Ayudo a mis compañeros a terminar sus labores					
Trato de no solicitar a las dependencias, materiales para realizar mis actividades laborales.					
Tengo sanciones y memorandos relacionados a mi trabajo					
Los compañeros me impiden terminar mis actividades laborales.					