

Cornisa: SENTIDO DE PERTENENCIA Y OUTSOURCING

Identidad Corporativa y Sentido de Pertenencia en el Colaborador Outsourcing

María del Mar Reina Barragán

Nota del autor:

María del Mar Reina Barragán, Especialización en Gerencia del Talento Humano, Fundación
Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.

Profesora: Magister Raquel Vanegas Sarmiento

Bogotá, D.C., diciembre 2014

SENTIDO DE PERTENENCIA Y OUTSOURCING

Dedicatoria

A mi familia... Porque siempre han sido mi respaldo y fortaleza en todo tiempo...

SENTIDO DE PERTENENCIA Y OUTSOURCING

Contenido

| | |
|--|----|
| Resumen | 6 |
| Abstract | 7 |
| Introducción | 8 |
| Planteamiento del Problema..... | 10 |
| Justificación..... | 12 |
| Objetivos | 12 |
| Objetivo General | 12 |
| Objetivos Específicos | 13 |
| Cultura Organizacional | 14 |
| La Cultura y sus Niveles | 17 |
| Tipos de Cultura | 18 |
| Cultura Burocrática | 18 |
| Cultura de Clan..... | 19 |
| Cultura Empresarial..... | 19 |
| Cultura de Mercado..... | 19 |
| Cultura Dominante y Subculturas | 20 |
| Funcionalidad de la Cultura Organizacional..... | 20 |
| Outsourcing | 21 |
| Outsourcing como Herramienta Empresarial | 23 |
| El Colaborador Outsourcing y la Cultura Organizacional | 25 |
| Socialización, Cultura y Outsourcing..... | 26 |

SENTIDO DE PERTENENCIA Y OUTSOURCING

| | |
|-------------------------------|----|
| Marco Organizacional | 28 |
| Método | 29 |
| Análisis Cualitativo | 30 |
| Análisis Cuantitativo | 32 |
| Participantes | 32 |
| Población | 36 |
| Muestra | 36 |
| Instrumento de Análisis | 37 |
| Resultados | 38 |
| Anexos | 51 |
| Referencias | 55 |

Lista de Tablas y Figuras

Tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Factores e Indicadores Temáticos en Cultura Organizacional..... | 30 |
| Tabla 2. Factores e Indicadores Temáticos en Funcionalidad de la Cultura Organizacional..... | 31 |
| Tabla 3. Distribución del Tamaño Muestral de la Investigación..... | 37 |

SENTIDO DE PERTENENCIA Y OUTSOURCING

Figuras

| | |
|---|----|
| <i>Figura 1.</i> Distribución de la edad de los participantes..... | 41 |
| <i>Figura 2.</i> Nivel de formación de los participantes..... | 42 |
| <i>Figura 3.</i> Tiempo de experiencia..... | 42 |
| <i>Figura 4.</i> Conocimiento de los valores corporativos de Adecco Servicios Colombia S.A. | 43 |
| <i>Figura 5.</i> Identificación con los valores corporativos de Adecco Servicios Colombia S.A..... | 43 |
| <i>Figura 6.</i> Conocimiento de los valores corporativos de la empresa cliente Ecopetrol S.A..... | 43 |
| <i>Figura 7.</i> Identificación con los valores corporativos de la empresa cliente Ecopetrol S.A. | 44 |
| <i>Figura 8.</i> Valores corporativos con los que más se identifican | 45 |
| <i>Figura 9.</i> Principios corporativos con los que más se identifican | 45 |
| <i>Figura 10.</i> Percepción del vínculo de pertenencia entre las dos empresas | 46 |
| <i>Figura 11.</i> Identificación con símbolos de la cultura organizacional | 46 |
| <i>Figura 12.</i> Percepción de respaldo..... | 47 |
| <i>Figura 13.</i> Grado de compromiso percibido con el empleador vs la empresa usuaria | 48 |
| <i>Figura 14.</i> Tipo de Cultura Organizacional percibida por los empleados | 48 |
| <i>Figura 15.</i> Sentido de pertenencia percibido vs tiempo de experiencia como outsourcing de Ecopetrol S.A. | 49 |
| <i>Figura 16.</i> Orgullo de identidad hacia las dos empresas | 50 |

Anexos

| | |
|--|----|
| Anexo 1. Cuestionario de Medición Cultura Corporativa y Sentido de Pertenencia en Colaboradores Outsourcing..... | 51 |
|--|----|

SENTIDO DE PERTENENCIA Y OUTSOURCING

Resumen

La cultura organizacional es un mecanismo generador del sentido de pertenencia y un elemento poderoso de cohesión entre los miembros de una organización, adquiere importancia estudiar el efecto que produce en los colaboradores el hecho de tener de manera implícita, relaciones laborales con dos compañías con objetivos misionales claramente distintos.

El objetivo general de esta investigación es evaluar la percepción del sentido de pertenencia en colaboradores subcontratados a través de la modalidad de outsourcing y la incidencia de esta modalidad de gestión de personal, sobre el concepto de cultura organizacional e identidad corporativa. Se fundamenta metodológicamente en investigación documental y en el análisis descriptivo de las implicaciones que tiene tanto para el empleado como para las dos compañías con las que interactúa bajo el modelo de outsourcing.

Este estudio es de enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo) de carácter exploratorio-descriptivo, con un muestreo simple de colaboradores subcontratados a través de la firma outsourcing, Adecco Servicios Colombia S.A., que realizan actividades relacionadas con servicios de selección de personal para una empresa usuaria, Ecopetrol S.A., a quienes se les aplicó una encuesta de percepción del sentido de pertenencia.

Palabras Clave: Cultura Organizacional, Outsourcing, Sentido de Pertenencia, Identidad Corporativa.

SENTIDO DE PERTENENCIA Y OUTSOURCING

Abstract

Organizational culture is a mechanism to generate sense of belonging and it's a strong element of cohesion between members of an organization, becomes important to study the effect it has on employees having implicitly working relationships with two companies with mission objectives clearly distinct.

The aim of this research is to evaluate the perception of the sense of belonging that has outsourcing's employees and the incidence of this type of personnel management about of organizational culture and corporate identity. The framework is a documentary research and a descriptive analysis of the implications for the employee and both companies where they interact under outsourcing job model.

This study is a mixed approach, qualitative and quantitative research; exploratory-descriptive, with a simple sampling of outsourced employees who working to an outsourcing firm, Adecco Services Colombia S.A and that perform services related to recruitment activities to another company, Ecopetrol SA, Colombian Petroleum Company, who answered an inquiry of perception of the sense of belonging.

Key Words: Organizational Culture, Outsourcing, Sense of Belonging, Corporate Identity.

SENTIDO DE PERTENENCIA Y OUTSOURCING

Introducción

En el actual entorno globalizado, el sector empresarial para dar cumplimiento a sus objetivos, utiliza estrategias para mantener su competitividad en el mercado y generar mayor rentabilidad. Una de esas herramientas es el outsourcing como una forma de tercerización y contratación de servicios a través de un contrato mercantil firmado con una empresa especializada a quien le cede el control de actividades que tradicionalmente habían sido realizadas por su propio personal y con recursos internos.

La implementación de dicha herramienta ha cambiado la forma de las relaciones laborales al introducir nuevas variables para los empleados en el contexto de la cultura organizacional y más cuando es la cultura la que “ayuda a conseguir de los recursos humanos una mejora en la competitividad de la organización” (Porret Gelabert, 2008)

Es por esta razón que es necesario y pertinente abordar un proceso académico investigativo que permita identificar de qué manera se ve afectado el sentido de pertenencia de un trabajador subcontratado a través de outsourcing. El fundamento metodológico es la investigación documental de los conceptos de cultura organizacional, los tipos, sus características y funcionalidades, e identificar su posible incidencia en la modalidad de contratación de outsourcing.

Este trabajo se ha estructurado en cuatro apartados. El primero contextualiza la investigación, en el cual se establece el problema de investigación y los objetivos, el segundo

SENTIDO DE PERTENENCIA Y OUTSOURCING

capítulo presenta el marco teórico en el que se abordan los conceptos principales de Cultura Organizacional y sentido de pertenencia y otros núcleos temáticos como la flexibilidad laboral y el concepto de trabajador eventual, se presenta también un análisis del outsourcing como herramienta empresarial para finalmente realizar un análisis de la relación entre cultura organizacional y trabajador subcontratado. El tercer capítulo presenta el método de investigación desde el enfoque cualitativo y cuantitativo y se describe población y muestra. Finalmente se concluye con la presentación de resultados en donde se encontró que el sentido de pertenencia y el vínculo de identidad y compromiso del colaborador outsourcing se genera con mayor fuerza hacia la empresa en donde presta sus servicios profesionales de manera directa y no con su empleador, con quien tiene el vínculo contractual.

Esta investigación es aplicada, de enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo) y de carácter descriptivo y exploratorio, con un muestreo simple de colaboradores subcontratados a través de un Outsourcing, a quienes se les aplicó una encuesta que permitió evaluar identidad corporativa y sentido de pertenencia en el colaborador outsourcing e identificar si hay diferencias en el sentido de cultura organizacional percibido por el colaborador subcontratado en relación con sus dos empresas, a saber, el empleador y la empresa usuaria. Las firmas tomadas como referentes son Adecco Servicios Colombia S.A., que realiza actividades relacionadas con servicios de selección de personal para Ecopetrol S.A. como empresa usuaria.

SENTIDO DE PERTENENCIA Y OUTSOURCING

Planteamiento del Problema

El outsourcing es una tendencia moderna de gestión del recurso humano en las organizaciones, que se ha convertido en una de las estrategias utilizadas cada vez con mayor frecuencia por las empresas a nivel mundial para lograr mayor productividad y eficiencia en sus procesos.

Las nuevas modalidades de subcontratación laboral se han convertido en una opción viable para muchas empresas, conllevando tanto beneficios como amenazas (Gary, 2009) sin embargo estas tendencias actuales en la Gerencia de Gestión Humana, como la tercerización de la mano de obra a través de servicios de outsourcing, impactan el sentido de pertenencia e identidad de un colaborador con su empresa.

El sentido de pertenencia es un elemento que genera arraigo y cohesión intragrupal para movilizarse en la misma dirección. En colectividad se necesita creer en los mismos valores, principios, tareas y se requiere sentirse parte fundamental de un grupo y sentir que se es importante para este. De esta manera se trabajará constantemente en el logro de sus objetivos puesto que se sentirán como propios los objetivos de la organización, lo cual se traduce en compromiso permanente de los integrantes de un equipo.

SENTIDO DE PERTENENCIA Y OUTSOURCING

Cuando un grupo comparte una serie de características que los distinguen de los demás, el vínculo entre ellos se hace más fuerte y se establece una identidad grupal que da las pautas para actuar y para mediar las relaciones con otros grupos (Acero & Ovalle, 2005).

La cultura organizacional genera identidad corporativa y sentido de pertenencia con la organización, en la medida en que hay alineación del colaborador con la misma y con la consecución de los objetivos estratégicos de la compañía, dentro de las funciones de la cultura (Quick & Nelson, 2009), se destaca precisamente el proveer sentido de identidad e incrementar el compromiso y reforzar los valores de la organización.

En la tercerización de actividades de las empresas –outsourcing, el colaborador genera vínculos con dos empresas al mismo tiempo, una de ellas es su empleador directo y la otra es la empresa usuaria a quien presta sus servicios profesionales, ampliando así el contexto en el que se desenvuelve diariamente.

Esta investigación considera relevante y oportuno adelantar un estudio, que permita responder al siguiente interrogante:

¿Qué percepción del sentido de pertenencia tiene el colaborador outsourcing?

SENTIDO DE PERTENENCIA Y OUTSOURCING

Justificación

Esta investigación aporta al desarrollo académico sobre el tema de *Cultura Organizacional* en el marco de las nuevas tendencias de subcontratación laboral, como el outsourcing y es un documento de consulta que resulta de gran utilidad para el área de la Psicología Organizacional.

Proporciona también un valor agregado a los análisis teóricos o académicos relacionados con las tendencias de gestión de personal y la influencia que tiene sobre la percepción de sentido de pertenencia el ser un colaborador outsourcing.

El estudio adicionalmente permite a la Empresa Adecco Servicios Colombia S.A., conocer las prácticas sobre identidad corporativa y sentido de pertenencia que tiene el grupo específico de sus colaboradores que prestan servicios profesionales en las instalaciones de la Empresa cliente Ecopetrol S.A, y es un marco de referencia para generar un estudio similar en el resto de sus colaboradores en otras empresas usuarias, para finalmente impactar la construcción de sus políticas internas de Gestión Humana.

Objetivos

Objetivo General

Realizar un análisis de percepción de cultura organizacional y sentido de pertenencia en el colaborador contratado bajo la modalidad de Outsourcing.

SENTIDO DE PERTENENCIA Y OUTSOURCING

Objetivos Específicos

- Definir el concepto de cultura organizacional y sus características.
- Identificar qué tipo de cultura caracteriza a la empresa contratante del colaborador y a la empresa usuaria desde la percepción del trabajador
- Analizar el concepto de outsourcing como una tendencia actual empleada como estrategia corporativa.
- Analizar los resultados de la encuesta aplicada sobre identidad corporativa y sentido de pertenencia en una muestra de colaboradores outsourcing de la empresa Adecco Servicios Colombia S.A., a fin de contribuir en el conocimiento de las necesidades relacionadas con el sentido de pertenencia de sus colaboradores.

SENTIDO DE PERTENENCIA Y OUTSOURCING

Cultura Organizacional

Cuando se habla de la integración de personas a grupos ya establecidos y consolidados y especialmente cuando se trata de una agrupación de trabajadores y de la integración de los mismos por primera vez a una organización; sus herramientas de adaptación al nuevo medio, son sus propias creencias y valores. (Luthans, 2008) Estas creencias y valores no son siempre suficientes para lograr el éxito en la organización, de tal forma que la persona necesita aprender las maneras de hacer las cosas dentro de una compañía.

En este sentido, y casi como una guía del comportamiento esperado, la cultura organizacional es un código compartido que limita y define implícitamente lo permitido de lo no permitido y que separa lo aceptado de lo no aceptado por todos los miembros de la compañía.

El conjunto de valores de una organización, más sus normas, principios y estilos de dirección, entre otros, conforman el ADN propio de cada empresa, es decir, el material que las identifica y que las hace únicas respecto de las demás, y su interpretación y asimilación por parte de los miembros que la componen, es lo que construye la identidad organizacional y lo que da sentido de pertenencia entre los miembros de una misma compañía, permitiéndoles además los parámetros de actuación frente a cada situación vivida, de acuerdo a lo que se esperaría de él dentro de la misma.

SENTIDO DE PERTENENCIA Y OUTSOURCING

La cultura organizacional, (Schein, 1985, citado por Luthans, 2008) se define como:

Un patrón de supuestos básicos (inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo determinado para afrontar su adaptación externa y su integración interna) que han funcionado bien como para considerarlo valioso y por lo tanto enseñarlo a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir con respecto a los problemas (p. 75).

La cultura es un concepto muy complejo y hay mucho debate tanto en su definición como en sus aplicaciones. Desde la concepción antropológica, por ejemplo, la cultura organizacional puede verse desde dos enfoques, en primer lugar considerar a la organización *en sí misma* como cultura y en segundo lugar considerar que una organización *tiene* cultura (Iivari, 2005).

(Smircich, 1983, citado por Iivari, 2005) La cultura es un instrumento que satisface ciertas necesidades, o que actúa como un mecanismo regulativo de adaptación, es controlable por la administración y contribuye al equilibrio general y la eficacia de una organización.

Esta acepción implícitamente permite denotar que la administración o la alta dirección de una compañía es quien desde el nacimiento de la misma decide, además del rumbo que quiere para la organización, el estilo o modelos de comportamientos que desea caractericen a sus empleados y las creencias y valores que guiarán sus acciones, es decir su cultura organizacional.

La cultura organizacional no es estática y siendo así, de acuerdo con lo planteado por (Smircich, 1983, citado por Iivari, 2005) se deben adoptar las concepciones postmodernas de la cultura, pues allí es donde se pone de manifiesto que las culturas no deben ser vistas (Quick &

SENTIDO DE PERTENENCIA Y OUTSOURCING

Nelson, 2009) como un conjunto fijo de creencias compartidas, sino como fenómenos emergentes; entendiendo entonces que la cultura organizacional se caracteriza por la diferenciación y diversidad, al tiempo que se realza el concepto de la organización como una fuente multicultural con características distintivas.

Aunque se evidencia la complejidad del término a través de la literatura revisada, también los distintos autores (Davis & Newstrom, 2003; Luthans, 2008; Porret Gelabert, 2008;) se inclinan por definir las siguientes características como las más importantes dentro de la cultura organizacional:

- Regularidad de comportamientos observados
- Normas
- Valores dominantes
- Filosofía
- Costumbres
- Ambiente organizacional

La Cultura Organizacional en la literatura sobre Sistemas de Información, IS, (por sus siglas en inglés), tiene tres enfoques, a saber, comparativo, interpretativo y clínico (Iivari, 2002, citado por Iivari, 2005), de los cuales sólo el método de interpretación se basa en la noción de cultura derivada de la antropología. Dentro de los enfoques comparativo y clínico, la cultura es vista como una variable que le pertenece a una organización (Smircich, 1983, citado por Iivari, 2005).

SENTIDO DE PERTENENCIA Y OUTSOURCING

En resumen, la Cultura Organizacional puede ser vista como (Iivari, 2005):

- Una variable explicativa, predefinida y medible, desde el enfoque comparativo
- Un modelo de significados o cogniciones, desde el enfoque interpretativo
- Una herramienta de control, desde el enfoque clínico y como
- Un fenómeno emergente, dinámico, constantemente interpretado, desde un enfoque crítico, postmoderno.

La Cultura y sus Niveles

Las definiciones de cultura organizacional que han sido propuestas a lo largo de la literatura, coinciden en que hay tres niveles en la cultura organizacional, (Schein, 1985, citado por Quick & Nelson, 2009), y que se diferencian entre ellos en términos de su visibilidad y de su habilidad para ser cambiados:

Nivel I: Artefactos y Creaciones

Está compuesto por patrones audibles y visibles pero a menudo no interpretables. Es con frecuencia el nivel más estudiado quizás por su fácil accesibilidad.

Hacen parte de los artefactos:

- Ceremonias y ritos
- Historias
- Rituales
- Símbolos

SENTIDO DE PERTENENCIA Y OUTSOURCING

Nivel II: Valores

En la etapa dos se encuentran los valores o las cosas que son importantes para las personas, reflejan las creencias de lo que debe ser o no ser. Frecuentemente se presentan de manera consciente y hacen referencia a los deseos afectivos o necesidades de las personas que guían su comportamiento dentro y fuera del trabajo.

Nivel III: Suposiciones Básicas

En esta capa se incluyen las suposiciones que indican a los individuos cómo percibir, pensar y sentir acerca del trabajo y siendo el nivel más profundo, de acuerdo con (Shein, 1985, citado por Quick & Nelson, 2009), es la esencia de la cultura. Por ser el nivel más profundo, su característica es que frecuentemente se refiere a un proceso inconsciente.

Tipos de Cultura

Los teóricos e investigadores han analizado diversos tipos de culturas con la finalidad de clasificar de manera sistemática y organizada las distintas prácticas en Cultura Organizacional. (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2009) Esta clasificación ha permitido identificar 4 formas de cultura: Burocrática, de Clan, Empresarial y de Mercado.

Cultura Burocrática

Una organización tiene una cultura burocrática cuando pone énfasis en las políticas, reglas, procedimientos, jerarquías, cadena de mando y adicional si la toma de decisiones se encuentra centralizada. Ejemplo de este tipo de cultura son el gobierno y las entidades gubernamentales.

SENTIDO DE PERTENENCIA Y OUTSOURCING

Cultura de Clan

En la cultura del clan, sus miembros parecen ser parte de una familia trabajadora, siguiendo la tradición y los rituales, el trabajo en equipo y el espíritu de colaboración; la autodirección y la influencia social son las características de este tipo de cultura. En una cultura de clan los empleados socializan con otros miembros y se ayudan entre sí festejando juntos el éxito.

Cultura Empresarial

La cultura empresarial está marcada por características como innovación, creatividad, toma de riesgos y la búsqueda agresiva de oportunidades. Todos los empleados apropian conceptos como cambio, dinamismo, iniciativas individuales y autonomía en el desarrollo de sus actividades diarias.

Cultura de Mercado

Realizar énfasis en el aumento de las ventas, el aumento en la participación de mercado, la estabilidad financiera y la rentabilidad, son las características de una cultura de mercado. La relación que se establece entre empleados y compañía es estrictamente contractual, significando que los empleados colaboran cuando es necesario, pero no se arraigan profundamente las relaciones. Existe poco sentimiento de trabajo en equipo y cohesión en este tipo de cultura.

SENTIDO DE PERTENENCIA Y OUTSOURCING

Cultura Dominante y Subculturas

Todos los que integran una organización deberían compartir una percepción común, “sin embargo, no todos lo hacen en la misma medida” (Luthans, 2008, p. 76) y como consecuencia de ello, en una misma organización se identifica una cultura dominante y varias subculturas.

La cultura dominante está constituida por los valores clave de la compañía que son aceptados y compartidos por la mayoría de los trabajadores, mientras que las subculturas, son compartidas por grupos minoritarios y generalmente, son el resultado de problemas o experiencias compartidas por miembros de un mismo departamento o unidad y si no se les da la importancia debida, su presencia podría debilitar a una organización al entrar en conflicto con la cultura dominante o con los objetivos generales de la empresa (Luthans, 2008).

Funcionalidad de la Cultura Organizacional

(Kurt Lewing (s.f), citado por Davis & Newstrom, 2003) El comportamiento de un empleado resulta de la interacción de sus características personales con el ambiente que lo rodea y parte de su ambiente está constituido precisamente por la cultura organizacional, de tal manera que “las acciones de los empleados se ven afectadas considerablemente por los roles que se les asignan y el nivel de estatus que se les confiere” (p. 107).

Atendiendo al anterior postulado, si la cultura organizacional influye el comportamiento, es natural que apalanque la construcción de la identidad organizacional.

(Davis & Newstrom, 2003) La cultura organizacional es importante para el éxito de una compañía, pues otorga la visión de lo que representa la organización (identidad), siendo una

SENTIDO DE PERTENENCIA Y OUTSOURCING

fuerza importante de estabilidad y continuidad para la organización y proporcionando una sensación de seguridad a sus miembros, más que cualquier cosa, “tal vez la cultura ayude a estimular el entusiasmo de los empleados por su trabajo” (p. 108)

En las organizaciones, la cultura tiene 4 funciones básicas (Quick & Nelson, 2009):

- Provee sentido de identidad a los miembros e incrementa su compromiso con la organización
- Provee a los empleados una vía para interpretar el significado de los eventos organizacionales
- La cultura refuerza los valores en la organización y
- Sirve como un mecanismo de control para el comportamiento compartido.

Outsourcing

Consiste en delegar a otras empresas, la ejecución de una serie de servicios, que anteriormente asumía directamente a través de sus propios empleados, de tal manera que la empresa se pueda concentrar en su objeto principal (Core Business) dejando a otras empresas especializadas, labores por las cuales estaba perdiendo productividad. Deja como parte de su operación directa solamente aquellas actividades en las cuales es verdaderamente eficiente, afín de afianzarse en el mercado y obtener mayores utilidades (Moncada & Molsalvo, 2000).

La vía para la implementación del outsourcing cuando se requiere contratar servicios técnicos especializados es el contrato de prestación de servicios.

SENTIDO DE PERTENENCIA Y OUTSOURCING

(Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2008) desarrollan el concepto de trabajadores eventuales, distinguiendo entre trabajadores de plantilla y trabajadores temporales (por contratación externa o outsourcing), enfatizando que estos últimos son parte de una estrategia corporativa para garantizar la flexibilidad. Sin embargo es claro que la empresa usuaria y el proveedor de outsourcing no tienen los mismos intereses.

El concepto de flexibilidad laboral surge como una herramienta para conseguir un objetivo y ser más competitivo en el mercado, pero no es un fin en sí misma. El vértice de la flexibilidad está en suscribir “contratos de trabajo que se adapten a las necesidades de la empresa más que a las necesidades de la sociedad en cuanto a la estabilidad del empleo y al reparto uniforme del mismo” (Porret Gelabert, 2008, p. 414).

Las relaciones contractuales que se establecen en la actualidad, apuntan a favorecer condiciones temporales de alta productividad de las compañías pero sin pensar en las consecuencias que pueden generar en el individuo, la inestabilidad laboral derivada de ser trabajador eventual y/o de sentir en algún grado, cierto nivel de discriminación por su calidad de trabajador subcontratado en contraposición a ser trabajador de planta.

Para desarrollar el concepto de subcontratación en el marco de la flexibilidad laboral, por su precisión, se cita la definición de (Porret Gelabert, 2008), respecto al término:

SENTIDO DE PERTENENCIA Y OUTSOURCING

Consiste en que una empresa <<principal>> adjudica mediante contrato mercantil determinados trabajos a una empresa <<contratista>> por su especialidad. Los empleados de la contratista desarrollan labores bajo la dirección y supervisión de la organización a la que pertenecen aunque deban someterse a criterios y controles que establezca la empresa principal, existiendo relación laboral entre empleados y empresa contratista pero no con la empresa principal. (p. 418)

Outsourcing como Herramienta Empresarial

El éxito de implementar modelos de contratación outsourcing implica el establecimiento de alianzas estratégicas entre la empresa usuaria y el proveedor del servicio de outsourcing, de tal manera que “se pueda contar con una asesoría objetiva e independiente para saber qué delegar, qué retener y cómo hacerlo con éxito” (Acero, E. y Naranjo, A.(s.f); citado por Bastidas, 2011, p. 180).

(Bastidas, 2011) encuentra que si bien el concepto de outsourcing está bien posicionado entre los empresarios, en general está asociado a una estrategia de naturaleza táctica relacionada con la contratación de terceros para prestar bienes o servicios para ejecutar actividades que suplen necesidades propias de la empresa, las cuales no está en capacidad de hacer en forma directa, es el caso de los servicios de vigilancia, servicios generales, recursos humanos y contabilidad, entre otras.

Al ser considerada solo como una estrategia táctica a fin de cubrir requerimientos momentáneos del empresario, no se reconoce el verdadero impacto y alcance que puede tener

SENTIDO DE PERTENENCIA Y OUTSOURCING

esta modalidad de contratación tanto en los resultados empresariales como directamente en el empleado.

Dentro de las principales consideraciones en cuanto a ventajas y desventajas del empleo del outsourcing, se encuentra que la ventaja está dada en la liberación de los compromisos contractuales al desligarse del tema laboral, sin embargo, asociado directamente a esta ventaja, los empresarios colombianos consultados por (Bastidas, 2011), reconocieron que:

Se puede estar enfrentando el riesgo de una pérdida o falta de pertenencia del personal del outsourcer frente a la empresa que contrata; más cuando no puede olvidarse que en forma general se presenta, en forma continua, el hecho de que el outsourcer procede a cambiar o rotar a su personal, con lo cual no se da tiempo a que haya una compenetración con la misión empresarial. (p. 182)

(Rothery, B., 1996, citado por Moncada & Molsalvo, 2000) respecto a la pérdida de sentido de pertenencia, afirma que habrá una disminución en el rendimiento en la medida en que los trabajadores outsourcing se sienten menos comprometidos con la empresa.

También se hace evidente que esta modalidad de contratación genera riesgos en el ámbito social, pues si no se maneja adecuadamente y desde un marco jurídico claro, podría vulnerar los derechos de los trabajadores al desconocer sus requerimientos.

En este sentido es de vital importancia reconocer que una de las funciones sociales que cumplen las empresas son las relacionadas con la responsabilidad social empresarial, entendida según el CCRE (Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial), citado por (Bastidas,

SENTIDO DE PERTENENCIA Y OUTSOURCING

2011), como “la capacidad de respuesta que tiene una empresa o una entidad, frente a los efectos e implicaciones de sus acciones sobre los diferentes grupos con los que se relaciona (stakeholders o grupos de interés)” (p. 185).

De esta forma, ambas empresas, tanto el empleador como la empresa usuaria, deben concretar y fijar en un contrato de servicios, reglas claras que expresen su compromiso con la responsabilidad social inherente a la ejecución del outsourcing en lo que tiene que ver con el respeto por los derechos laborales de las personas que quedan al servicios de una empresa usuaria.

El Colaborador Outsourcing y la Cultura Organizacional

(Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2009) han estudiado el efecto de la cultura organizacional sobre los empleados, señalando que proporciona y estimula una forma de estabilidad así como un sentido de identidad organizacional, por ejemplo, han mencionado que Walt Disney es capaz de atraer, desarrollar y retener empleados de alta calidad debido a la estabilidad de la empresa y al orgullo de identidad que sienten por ser parte del equipo. De esta manera se pone de manifiesto que si los individuos se unen a una organización y trabajan juntos, crean un sentido de “nosotros” que incluye valores como la lealtad y compromiso con los metas de la organización.

Aunque la relación laboral se genera de forma legal con un empleador, el trabajador en subcontratación, tiene no solo una relación laboral directa por su vínculo contractual con la empresa principal, sino que además establece una segunda relación laboral con la empresa en la

SENTIDO DE PERTENENCIA Y OUTSOURCING

cual debe prestar sus servicios, aunque claramente y como ya se mencionó, el objeto social de ambas empresas sea distinto. Siendo así, sus normas y políticas son diferentes, sus objetivos, sus sistemas de comunicación, sus jerarquías, su identidad corporativa, la distribución en sus instalaciones locativas también es diferente y hasta sus valores insignia podrían serlo.

Los elementos mencionados forman parte del concepto de “Cultura Organizacional” y en ese sentido, el trabajador subcontratado no se enfrenta a la adaptación a una sola sino a dos culturas organizacionales y a dos realidades laborales en esencia distintas.

Socialización, Cultura y Outsourcing

El proceso para transmitir la cultura entre los miembros de la organización se denomina socialización, e incluye una transmisión de valores, suposiciones y actitudes que son transferidas por los trabajadores más antiguos a los más nuevos, de tal manera que crea el ajuste entre el nuevo empleado y la cultura, intentando con ello hacer que este proceso sea más cómodo para el empleado y la empresa. Sin embargo el proceso de ajuste no se da solo una vez sino que continúa a lo largo de la carrera profesional de una persona, pues cada vez que cambian las necesidades de la organización, sus empleados deben adaptarse nuevamente, es decir deben ser socializados (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2009).

Un empleado outsourcing, nunca termina su proceso de socialización, de hecho mantiene una relación contractual con un empleador pero comparte espacios de trabajo de manera

SENTIDO DE PERTENENCIA Y OUTSOURCING

constante con los trabajadores de su empleador y al tiempo con los empleados de la empresa usuaria donde presta sus servicios, y esto hace que esté en socialización continua y que deba adaptarse a dos culturas, en donde seguramente una de ellas será la dominante.

Bajo esta condición, dos empresas y dos culturas, generan afinidades tácitas y explícitas diferentes en el colaborador outsourcing, quien *debe* asumir la filosofía de su empleador (como consecuencia lógica de su dependencia laboral) pero adherirse al mismo tiempo a la cultura del medio en el cual desempeña sus labores diarias para lograr su adaptación, y solo una de ellas será, independientemente de si se trata de su empleador directo o no, con quien genere o cree mayores lazos de identidad y compromiso.

En este escenario, puede verse entonces el nacimiento de una subcultura dentro de la cultura organizacional de la empresa principal pero también una subcultura dentro de la Empresa usuaria o contratista del servicio, y el común denominador es que la subcultura en ambas empresas está conformada por el grupo de trabajadores subcontratados, permitiendo identificar que el empleado outsourcing nunca podrá ser parte de la cultura principal en ninguna de las dos empresas, variable que afecta su sentido de pertenencia.

“Las organizaciones pueden lograr la eficacia sólo cuando los empleados comparten los valores” (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2009, p. 50), y es en este sentido que se hace importante realizar un estudio inicial que permita identificar lo que sucede con la cultura

SENTIDO DE PERTENENCIA Y OUTSOURCING

organizacional, con el sentido de pertenencia y su impacto en los resultados de la organización, cuando se trata de empleados outsourcing.

Marco Organizacional

Adecco Group, es una compañía multinacional; nace en el año 1996 como resultado de la fusión de las compañías Adia y Ecco, siendo hoy en día la compañía Líder Mundial en Recursos Humanos con más de 50 años en expansión a nivel internacional. Adecco Servicios Colombia S.A., cuenta con operaciones en todo el territorio Nacional desde hace 36 años y se ha consolidado como una de las compañías más reconocidas en temas de suministro de personal, selección de personal, consultoría y tercerización de procesos y áreas.

Su base principal está en Bogotá y cuenta con presencia en otras 13 ciudades del país con 28 sucursales y más de 450 colaboradores que atienden a más de 1500 empresas clientes distribuidas a lo largo del país. Dentro de los clientes principales de la Unidad de Permanent Placement de Adecco Servicios Colombia S.A., se encuentra la empresa Colombiana de Petróleos Ecopetrol S.A., en la cual, Adecco actualmente tiene personal que presta sus servicios profesionales en la modalidad de In House.

SENTIDO DE PERTENENCIA Y OUTSOURCING

Método

Esta investigación es de tipo mixto, para el análisis cualitativo-descriptivo, se apoya en una investigación documental, dentro de la que se realizó una revisión detallada de documentos que tratan los temas que fueron abordados dentro del marco de referencia, relacionados en términos generales con cultura organizacional, sentido de pertenencia y el outsourcing como una herramienta actual de gestión de personal.

(Hoyos, 2000) La investigación documental tiene por objeto permitir una visión global del estado actual de la materia, a partir de establecer una relación precisa entre factores e indicadores que muestran de manera fidedigna los principales aspectos a reseñar en fichas que organizan la investigación, los cuales se presentan en las Tablas No.1 y No. 2.

Para el análisis cuantitativo se realiza una encuesta estructurada de 20 ítems, dirigida al análisis de percepción de la cultura organizacional y el sentido de pertenencia del colaborador outsourcing. La aplicación de la encuesta se realiza a personal contratado a través de la firma Adecco Servicios Colombia S.A., para trabajar de manera In- house en la empresa Ecopetrol S.A, esto es, dentro de las instalaciones de la empresa usuaria del servicio.

SENTIDO DE PERTENENCIA Y OUTSOURCING

Análisis Cualitativo

Tabla 1.

Factores e Indicadores Temáticos en Cultura Organizacional

| FACTORES | INDICADORES |
|-----------------------|---|
| 1. Aspectos Formales | 1.1. Gibson, James L.; Ivancevich, John; Donnelly, James; Konopaske, Robert. 1.2. Libro |
| 2. Asunto Investigado | 2.1. Organización, Estructura y Procesos 2.2. Cultura Organizacional, tipos de cultura, efectos de la cultura, socialización y cultura Organizacional 2.3. Qué efectos tiene la cultura organizacional sobre el trabajador y como afecta su sentido de pertenencia e identidad |
| 3. Propósito | 3.1. Definir el concepto de cultura organizacional 3.2. Definir los diferentes tipos de cultura 3.3. Analizar los elementos importantes en la construcción y manejo de la cultura organizacional |
| 4. Enfoque | 4.1. Administración y Recursos Humanos |
| 5. Metodología | 5.1. Metodología Cualitativa 5.2. Presentación de casos empresariales para análisis de cultura |
| 6. Resultados | 6.1. Las distintas prácticas en Cultura Organizacional han permitido identificar 4 formas de cultura: Burocrática, de Clan, Empresarial y de Mercado. 6.2. El efecto de la cultura organizacional sobre los empleados, es que proporciona y estimula una forma de estabilidad así como un sentido de identidad organizacional. 6.3. El proceso de ajuste a la cultura no se da solo una vez sino que continúa a lo largo de la carrera profesional de una persona, pues cada vez que cambian las necesidades de la organización, sus empleados deben adaptarse nuevamente, es decir deben ser socializados. |

Nota: Adaptado de (Hoyos, 2000).

SENTIDO DE PERTENENCIA Y OUTSOURCING

Tabla 2.

Factores e Indicadores Temáticos en Funcionalidad de la Cultura Organizacional

| FACTORES | INDICADORES |
|-----------------------|---|
| 1. Aspectos Formales | 1.1. Quick, James Campbell; Nelson, Debra L. 1.2. Libro |
| 2. Asunto Investigado | 2.1. Comportamiento humano en las organizaciones, motivación, aprendizaje y comunicación. 2.2. Cultura Organizacional, niveles de la cultura organizacional y funciones básicas de la C.O. 2.3. Qué efectos tiene la cultura organizacional sobre el trabajador y como afecta su sentido de pertenencia e identidad |
| 3. Propósito | 3.1. Identificar la importancia de las funciones básicas de la cultura organizacional |
| 4. Enfoque | 4.1. Comportamiento Organizacional |
| 5. Metodología | 5.1. Metodología Cualitativa 5.2. Discusión de casos, dilemas éticos, preguntas de revisión, ejercicios experienciales. |
| 6. Resultados | 6.1. La cultura tiene 4 funciones básicas: 1) Proveer sentido de identidad a los miembros, 2) Proveer una vía para interpretar el significado de los eventos, 3) Refuerza los valores en la organización y 4) Sirve como un mecanismo de control para el comportamiento compartido. 6.2. Las culturas no deben ser vistas como un conjunto fijo de creencias compartidas, sino como fenómenos emergentes. 6.3. Existencia de 3 niveles en la C.O.: 1) Artefactos y creencias (ceremonias, ritos, historias, símbolos), 2) Valores (coas importantes para las personas que guían su comportamiento dentro y fuera del trabajo, 3) Suposiciones básicas (es la esencia de la cultura, indica a los individuos como percibir, pensar y sentir acerca del trabajo) |

Nota: Adaptado de (Hoyos, 2000).

SENTIDO DE PERTENENCIA Y OUTSOURCING

Análisis Cuantitativo

Participantes

El estudio está dirigido a los trabajadores de la Empresa Adecco Servicios Colombia S.A. que prestan sus servicios profesionales de manera In-house, para la Empresa Colombiana de Petróleos Ecopetrol S.A. como empresa usuaria.

Dentro del marco estratégico de *Adecco* se encuentran:

Misión: Definir y diseñar las mejores prácticas de gestión de las personas, para atraer, desarrollar, cuidar y retener al mejor talento del mercado, asegurando la satisfacción, motivación y compromiso de los empleados.

Valores Corporativos

- A. *Espíritu de Equipo:* Compartir las ideas y las buenas prácticas, ayudarse entre colegas a crecer en lo personal y en lo profesional. Trabajar mucho y divertirse mucho, disfrutar lo que se hace.
- B. *Orientación al Cliente:* Vivir por y para el éxito de los clientes, querer ser la primera opción en su cabeza y en su corazón a través de relaciones a largo plazo.
- C. *Emprendimiento:* Hacer que “trabajar mejor, vivir mejor” sea una realidad diaria asumiendo con responsabilidad los resultados y aprovechando las oportunidades. Aprender rápido del éxito y del fracaso y buscar continuamente soluciones innovadoras.
- D. *Responsabilidad:* Al ser líder del mercado, el objetivo es proveer más oportunidades de empleo a un mayor número de personas como derecho fundamental. Promueven la

SENTIDO DE PERTENENCIA Y OUTSOURCING

diversidad, la igualdad y la integración entre los trabajadores, actuando con buen ejemplo, integridad y respeto.

Principios Corporativos de Liderazgo

- A. *Cabeza Fría*: Personas que tengan valores y tomen decisiones, que establezcan prioridades, que puedan analizar y resolver problemas y que respondan a preguntas en forma concreta y adecuada sin dejar que el “sentido del yo” influya en su respuesta.
- B. *Corazón Caliente*: Personas que sepan llegar al corazón de los demás, que sean capaces de sacar lo mejor de los demás, apreciándolos y respetándolos, y que sean capaces de centrar las energías en sus compañeros y trabajadores en un objetivo común.
- C. *Manos Trabajadoras*: Personas que amen su trabajo y estén dispuestas a dar más de lo que se les pide.

Como empresa usuaria del servicio, *Ecopetrol S.A.* es la empresa más grande del país y la principal compañía petrolera en Colombia. Por su tamaño, *Ecopetrol S.A.* pertenece al grupo de las 39 petroleras más grandes del mundo y es una de las cinco principales de Latinoamérica.

Tienen campos de extracción de hidrocarburos en el centro, el sur, el oriente y el norte de Colombia, dos refinerías, puertos para exportación e importación de combustibles y crudos en ambas costas y una red de transporte de 8.124 kilómetros de oleoductos y poliductos a lo largo de toda la geografía nacional, que intercomunican los sistemas de producción con los grandes centros de consumo y los terminales marítimos.

SENTIDO DE PERTENENCIA Y OUTSOURCING

Dentro del marco estratégico de *Ecopetrol S.A.* se encuentran:

Misión: Encontrar y convertir fuentes de energía en valor para los clientes y accionistas, asegurando la integridad de las personas, la seguridad de los procesos y el cuidado del medio ambiente, contribuyendo al bienestar de las áreas de operación, con personal comprometido que busca la excelencia, su desarrollo integral y la construcción de relaciones de largo plazo con nuestros grupos de interés.

Visión: Ecopetrol, grupo empresarial enfocado en petróleo, gas, refinación, petroquímica y combustibles alternativos, será una de las 30 principales compañías de la industria petrolera, reconocida por su posicionamiento internacional, su innovación y compromiso con el desarrollo sostenible.

Valores Corporativos

Para Ecopetrol S.A. las relaciones con sus trabajadores, sus contratistas, sus clientes y demás grupos de interés, parten de la base de que las actuaciones mutuas deben distinguirse por la confianza y la transparencia: Sus valores corporativos son:

- A. *Responsabilidad:* Emprendimiento comprometido y solidario del mejor esfuerzo por conseguir los objetivos empresariales, con un manejo eficiente de los recursos, asegurando el desarrollo sostenible del entorno y el auto cuidado, prevaleciendo el bien común por encima del interés particular.
- B. *Integridad:* Comportamiento visible que muestra a personas coherentes, porque actúan consecuentemente como dicen y piensan tanto en ámbitos personales como empresariales.

SENTIDO DE PERTENENCIA Y OUTSOURCING

- C. *Respeto*: Actuar con respeto reconociendo el derecho de la contraparte, conscientes de que este valor es el fundamento para la construcción de las relaciones interpersonales y empresariales vigorosas y benéficas. Aceptación de las diferencias que nace en la propia autoestima y el reconocimiento de la existencia del otro.

Principios Corporativos

- A. *La verdad*, que está por encima en todas las acciones y relaciones de la Empresa y su Grupo Empresarial.
- B. *La seguridad*, que es prioridad en el trabajo para la protección de la integridad de las personas, de las instalaciones y del ambiente.
- C. *El cumplimiento*, que se evidencia frente a los compromisos, normas y procedimientos, y que guía nuestras acciones de mejoramiento.
- D. *La rendición de cuentas*, que permite demostrar la transparencia, calidad de la gestión y buen uso de los recursos, prevaleciendo el bien común por encima de los intereses particulares.
- E. *El aprendizaje en equipo*, que mediante el ejemplo y el acompañamiento permanente, permite garantizar amplia comunicación.
- F. *El trabajo con profesionalismo*, que contribuye a sobrepasar las expectativas de nuestros clientes en términos de costos, ingresos y oportunidad.
- G. *La exigencia y compromiso*, que permite mantener y aumentar la viabilidad económica del negocio, mediante el control de los resultados y sus consecuencias.

SENTIDO DE PERTENENCIA Y OUTSOURCING

- H. *La consideración y el cuidado*, que sin exclusiones ni discriminaciones merecen las personas, comunidades y sus entornos ecológicos.
- I. *La cordialidad y puntualidad*, que deben símbolo de respeto por los demás.

Población

La población de interés para esta investigación, está conformado por el grupo de trabajadores In House de Adecco Servicios Colombia S.A., que trabajan para la Coordinación de Selección de Talento Humano de Ecopetrol S.A. En total, a nivel nacional, son 11 profesionales contratistas de Adecco Servicios Colombia S.A., de los cuales 8 prestan sus servicios en la ciudad de Bogotá y 3 de ellos, fuera de la ciudad.

Muestra

Los criterios de inclusión para para la selección de la muestra, corresponden a trabajadores con un nivel de formación académica de mínimo pregrado y con contrato vigente con Adecco Servicios Colombia S.A prestando sus servicios de manera continua durante los últimos 3 meses previos al estudio, lo cual se verificó contra fechas de contrato de los participantes.

Tamaño de la Muestra

Para la selección de la muestra y teniendo en cuenta su homogeneidad, se utilizó una metodología de muestreo simple (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010), cubriendo tanto el personal de Bogotá como el que se encuentra fuera de ella. En total, se contó con la participación de 7 personas que cumplían los criterios de inclusión en el estudio (ver la tabla 3).

SENTIDO DE PERTENENCIA Y OUTSOURCING

Tabla 3.

Distribución del Tamaño Muestral de la Investigación

| CIUDAD | POBLACION | MUESTRA |
|----------------|------------------|----------------|
| Bogotá | 8 | 6 |
| Otras ciudades | 3 | 1 |
| TOTAL | 11 | 7 |

Nota: Elaboración Propia

Instrumento de Análisis

Se diseñó como instrumento de medición una encuesta estructurada, en correspondencia con el marco teórico de la investigación. Se incluyeron 5 variables sociodemográficas para caracterizar los participantes (edad, nivel de formación académica, tiempo en ejercicio de la profesión, tiempo general como trabajador outsourcing y tiempo específico como outsourcing del cliente escogido para la investigación) y el contenido central del instrumento se desarrolló a lo largo de 20 ítems (ver nexos 1) que buscaban indagar sobre la percepción de la cultura organizacional y el sentido de pertenencia en los participantes de este estudio.

La participación en el estudio fue de carácter voluntario y anónimo, para garantizar así la confidencialidad de la información de los participantes y de esta manera generar mayor probabilidad de veracidad en las respuestas, al no tener que identificarse. El objetivo de la encuesta es exclusivamente académico y fue comunicado a los participantes.

SENTIDO DE PERTENENCIA Y OUTSOURCING

Resultados

El desarrollo cronológico de los ejes estructurales relacionados con cultura organizacional y formación del sentido de pertenencia dentro de una de las principales tendencias en la gestión de personal, como lo es la subcontratación a través de modelos outsourcing, se presenta en la tabla 4.

Tabla 4

Ejes Temáticos Estructurales para Cultura Organizacional y Sentido de pertenencia en Outsourcing.

| Autor y Año | Eje Estructural |
|---|---|
| Smircich, 1983. (citado por Iivari, 2005) | Cultura Organizacional y funcionalidad de la Cultura: La cultura es un instrumento que satisface ciertas necesidades, o que actúa como un mecanismo regulativo de adaptación, es controlable por la administración y contribuye al equilibrio general y la eficacia de una organización. |
| Rothery, B., 1996. (citado por Moncada & Molsalvo, 2000) | Sentido de Pertenencia: Con la pérdida de sentido de pertenencia, habrá una disminución del rendimiento laboral, en la medida en que los trabajadores outsourcing se sienten menos comprometidos con la empresa. |
| Davis & Newstrom, 2003. | Identidad, Cultura Corporativa y su funcionalidad: La cultura organizacional es importante para el éxito de una compañía, pues otorga la visión de lo que representa la organización (identidad), siendo una fuente importante de estabilidad y continuidad para la organización y proporcionando una sensación de seguridad a sus miembros, más que cualquier cosa, “tal vez la cultura ayude a estimular el entusiasmo de los empleados por su trabajo” |
| Luthans, 2008. | Cultura Organizacional (C.O.): ✓ Las propias creencias y valores son las herramientas de |

SENTIDO DE PERTENENCIA Y OUTSOURCING

| | |
|--|--|
| | <p>adaptación al nuevo medio, pero no son suficientes, por lo tanto la persona necesita aprender la forma de hacer las cosas en una organización, siendo la C.O. el código compartido que define los límites entre lo permitido y lo que no, dentro de los miembros de la compañía.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Todos los que integran una organización deberían compartir una percepción común, “sin embargo, no todos lo hacen en la misma medida” y como consecuencia de ello, en una misma organización se identifica una cultura dominante y varias subculturas. |
| Porret Gelabert, 2008. | <p>Flexibilidad Laboral:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Consiste en que una empresa “principal” adjudica mediante contrato mercantil determinados trabajos a una empresa “contratista” por su especialidad. Los empleados de la contratista desarrollan labores bajo la dirección y supervisión de la organización a la que pertenecen aunque deban someterse a criterios y controles que establezca la empresa principal, existiendo relación laboral entre empleados y empresa contratista pero no con la empresa principal. ✓ El concepto de flexibilidad laboral surge como una herramienta para conseguir un objetivo y ser más competitivo en el mercado, pero no es un fin en sí misma. El vértice de la flexibilidad está en suscribir “contratos de trabajo que se adapten a las necesidades de la empresa más que a las necesidades de la sociedad en cuanto a la estabilidad del empleo y al reparto uniforme del mismo” |
| Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2009. | <p>Formas de Cultura Organizacional</p> <p>La clasificación de las distintas prácticas de Cultura Organizacional ha permitido identificar cuatro formas de Cultura:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Burocrática</i>: Pone énfasis en las políticas, reglas, procedimientos, jerarquías, cadena de mando y adicional |

SENTIDO DE PERTENENCIA Y OUTSOURCING

| | |
|--|---|
| | <p>la toma de decisiones se encuentra centralizada.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>De Clan:</i> Sus miembros parecen ser parte de una familia trabajadora, siguiendo el trabajo en equipo y el espíritu de colaboración; la autodirección y la influencia social son las características principales. ✓ <i>Empresarial:</i> Tiene características como innovación, creatividad, toma de riesgos y la búsqueda agresiva de oportunidades. Todos los empleados apropian conceptos como cambio, dinamismo, iniciativas individuales y autonomía en el desarrollo de sus actividades diarias. ✓ <i>De Mercado:</i> Realiza énfasis en el aumento de las ventas, el aumento en la participación de mercado, la estabilidad financiera y la rentabilidad. La relación que se establece entre empleados y la compañía es estrictamente contractual, significando que los empleados colaboran cuando es necesario, pero no se arraigan profundamente las relaciones. Existe poco sentimiento de trabajo en equipo y cohesión. |
| Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2009. | <p>Efecto de la Cultura Organizacional: El efecto de la cultura Organizacional sobre los empleados es que proporciona un sentido de identidad organizacional, creando un sentido de “nosotros” y de compromiso con las metas de la organización.</p> |
| Bastidas, 2011. | <p>Sentido de Pertenencia y Outsourcing: La ventaja del empleo del outsourcing, se encuentra en la liberación de los compromisos contractuales al desligarse del tema laboral, sin embargo, asociado directamente a esta ventaja, “se puede estar enfrentando el riesgo de una pérdida o falta de pertenencia del personal del outsourcer frente a la empresa que contrata; más cuando no puede olvidarse que... en forma continua, ... el outsourcer procede a cambiar o rotar a su personal, con lo cual no se da tiempo a que haya una compenetración con la misión empresarial”</p> |

Nota: Elaboración Propia

SENTIDO DE PERTENENCIA Y OUTSOURCING

Percepción de Sentido Pertenencia.

Esta investigación estuvo orientada a conocer la percepción de cultura organizacional y sentido de pertenencia en el colaborador contratado bajo modalidad de Outsourcing. Para dar respuesta a este objetivo, participaron siete (7) empleados que cumplían con los criterios de inclusión y que aceptaron la invitación que se les hizo para conocer su percepción frente a este tema de estudio.

La muestra estuvo compuesta por un grupo de seis (6) psicólogos y un (1) profesional de ciencias de la información, cuyas edades se encontraban distribuidas como se observa en la figura 1:

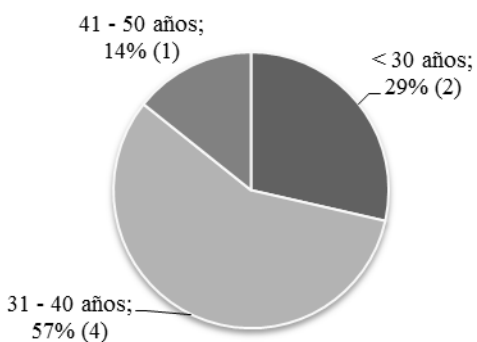


Figura 1. Distribución de la edad de los participantes

El nivel de formación académica de este grupo de profesionales se encontraba tanto en pregrado como en formación avanzada (ver figura 2).

SENTIDO DE PERTENENCIA Y OUTSOURCING

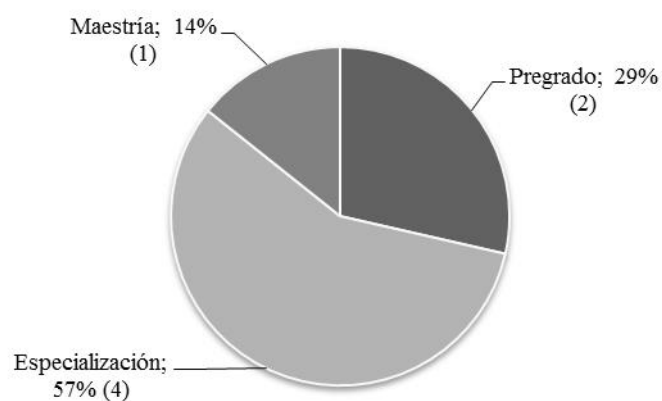


Figura 2. Nivel de formación de los participantes

Los datos obtenidos respecto a las variables de tiempo como trabajador outsourcing y tiempo como outsourcing del cliente escogido para la investigación, muestran que para el 85.7% de los participantes la mayoría de su experiencia outsourcing ha sido con la empresa usuaria Ecopetrol S.A.

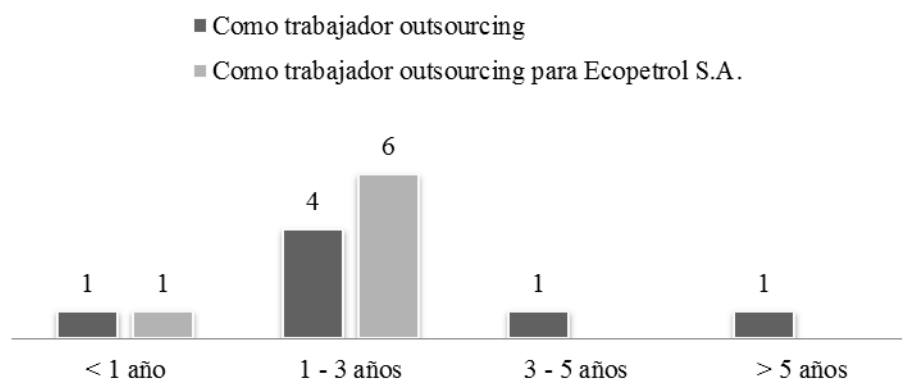


Figura 3. Tiempo de experiencia

Los ítems que evaluaron la percepción de la cultura organizacional y el sentido de pertenencia, mostraron que un alto porcentaje de los participantes (86%) sí tiene conocimiento de los valores corporativos de su empleador (figura 4). Esto significa que reconocen el trabajo en equipo, la orientación al cliente, el emprendimiento y la responsabilidad como representantes de la empresa Adecco Servicios Colombia S.A.

SENTIDO DE PERTENENCIA Y OUTSOURCING

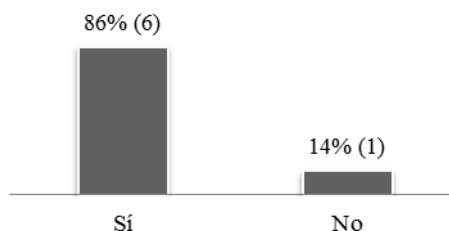


Figura 4. Conocimiento de los valores corporativos de Adecco Servicios Colombia S.A.

Sin embargo, aunque los empleados del outsourcing son concedores de los valores corporativos de la organización para la que laboran, solo el 58% de estos se sienten entre identificados y completamente identificados con estos (figura 5).

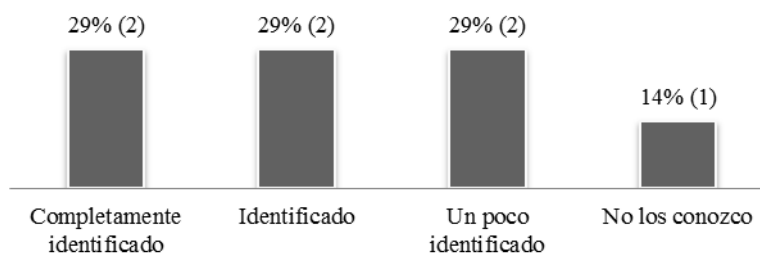


Figura 5. Identificación con los valores corporativos de Adecco Servicios Colombia S.A.

De otro lado, el conocimiento de los valores corporativos se mostró menor cuando se indagó la percepción que tuvieron los encuestados sobre la empresa cliente. Aunque no es una diferencia estadísticamente significativa respecto al empleador, solo el 57% de los participantes expresaron su conocimiento sobre estos valores (figura 6).

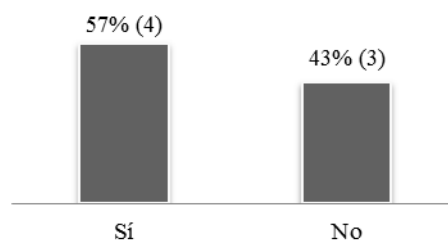


Figura 6. Conocimiento de los valores corporativos de la empresa cliente Ecopetrol S.A.

SENTIDO DE PERTENENCIA Y OUTSOURCING

Así mismo, la identificación con los valores corporativos de la empresa cliente, fue relativamente menor en comparación con la del empleador. Como se observa en la figura 7, el 43% indicó sentirse completamente identificado, mientras los demás se mantuvieron en alguna opción del rango opuesto.

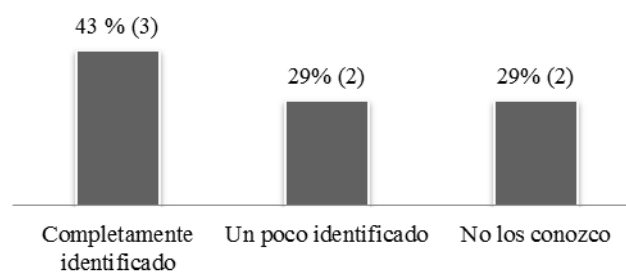


Figura 7. Identificación con los valores corporativos de la empresa cliente Ecopetrol S.A.

Sin embargo, al preguntarles comparativamente con cuál de los valores corporativos de las empresas se identificaban más, se encontró una preferencia no significativa, por los relativos a la empresa cliente (figura 8). Estos son: la responsabilidad, la integridad y el respeto, que han sido adoptados por ellos para dar identidad a su compañía y que están inmersos tanto en sus actividades diarias como en la imagen corporativa de sus proyectos y metas.

Es importante aclarar que para evitar sesgos en las respuestas frente a los grupos de valores y principios corporativos, en las 2 preguntas de la encuesta relativas a principios y valores, se evitó la mención directa del nombre de la empresa a la que estaban asociados estos grupos de palabras, de tal manera que cuando el encuestado seleccionó su respuesta, su elección fue por convencimiento y decisión personal y no por asociación con el nombre de una u otra empresa.

SENTIDO DE PERTENENCIA Y OUTSOURCING

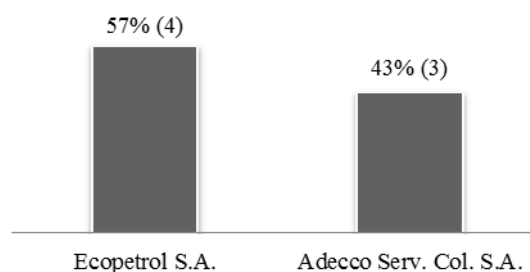


Figura 8. Valores corporativos con los que más se identifican

Como se menciona, también se consultó sobre la identificación de los empleados con los principios de las dos compañías. Los resultados mostraron igualmente una tendencia a la identidad con la empresa cliente, a saber: “la verdad, la seguridad, el cumplimiento, la rendición de cuentas, el aprendizaje en equipo, el trabajo con profesionalismo, la exigencia y el compromiso, la consideración y el cuidado, la cordialidad y la puntualidad” (figura 9). Por su parte, los principios del empleador son “cabeza fría, corazón caliente y manos trabajadoras”.

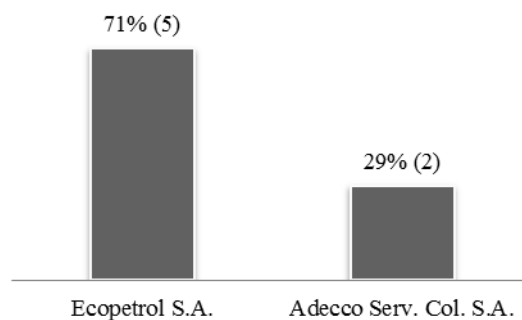


Figura 9. Principios corporativos con los que más se identifican

Cuando se indagó sobre la inclinación de su sentido de pertenencia, considerando que la relación contractual es con Adecco Servicios Colombia S.A., pero que la prestación del servicio se efectúa en las instalaciones del cliente, sus respuestas indicaron un vínculo mayor con este último (figura 10), con una baja tendencia hacia generar mayor sentido de pertenencia con el empleador. Además se encontró que el 100% de los encuestados, cuando se habla de sentido de pertenencia, tomaron partido frente a una de las dos empresas o en su defecto hacia ambas,

SENTIDO DE PERTENENCIA Y OUTSOURCING

evidenciando la necesidad de creación de vínculo o sentido de identidad con una entidad, aunque en este caso se mantiene la preferencia por la empresa usuaria.

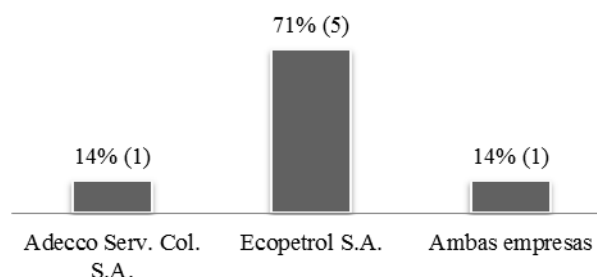


Figura 10. Percepción del vínculo de pertenencia entre las dos empresas

Siendo importante el reconocimiento de símbolos entre los trabajadores como parte de su cohesión con la cultura organizacional, respecto de los símbolos presentados y la percepción de identificación positiva o negativa con ellos, se encontró que dos de los íconos presentados representaron para el 100% de la población, connotaciones positivas. Estos símbolos corresponden a símbolos de la empresa usuaria. El 72% de los participantes, asignó una valoración negativa, referida a dos de los símbolos usados por la empresa empleadora (figura 11).



Figura 11. Identificación con símbolos de la cultura organizacional

SENTIDO DE PERTENENCIA Y OUTSOURCING

Con el vínculo de pertenencia viene también la percepción de respaldo que sienten los empleados por una u otra empresa. Si bien su vínculo laboral es con el empleador, para este caso de estudio, Adecco Servicios Colombia S.A., existen otras interrelaciones de carácter personal que se generan al interior de las relaciones contractuales y son estas precisamente con las que se facilitan los vínculos emocionales. Frente a este caso, se preguntó a los participantes con cuál de las dos empresas sentía mayor respaldo en lo referido a la resolución de sus inquietudes sobre situaciones o necesidades personales, y se encontró que la percepción de respaldo es mayor por parte de la empresa usuaria (figura 12).

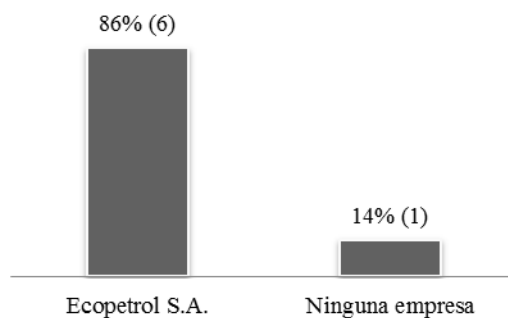


Figura 12. Percepción de respaldo

Respecto al grado de compromiso que las personas sienten tanto con el empleador como con la empresa usuaria, siendo 1 el menor y 5 el mayor grado de compromiso, los resultados arrojaron con unanimidad del 100%, que frente a la empresa cliente el compromiso es de nivel 5, mientras que para el empleador, el compromiso percibido estaba distribuido en los diferentes niveles. En la figura 13 se observa la comparación entre las empresas, de menor a mayor grado, respecto del nivel de compromiso sentido por el trabajador.

SENTIDO DE PERTENENCIA Y OUTSOURCING

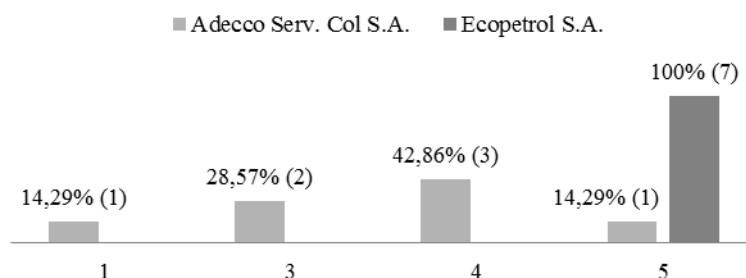


Figura 13. Grado de compromiso percibido con el empleador vs la empresa usuaria

Estos resultados son coherentes con la tendencia encontrada sobre un mayor sentido de pertenencia hacia la empresa usuaria en cuanto a: a) la preferencia que reportan las personas por la ubicación del puesto de trabajo, dado que el 86% (6 participantes) prefiere trabajar directamente en sus instalaciones; y b) la percepción de la mayoría de los encuestados (57% que corresponde a 4 participantes) de que su jefe inmediato está en la empresa usuaria. En concordancia con lo anterior, los empleados también indicaron en sus respuestas que sí encuentran diferencias entre los empleados de Adecco que desarrollan sus actividades directamente en las instalaciones de Adecco Servicios Colombia S.A. vs los que se encuentran en la empresa usuaria Ecopetrol S.A., en lo que respecta a la aplicación de normas y beneficios. El 86% apoyó esta diferencia.

Por otra parte, con relación a los tipos de cultura que se consideraron para esta investigación, se presentó a los encuestados una serie de enunciados para que seleccionaran aquel con el que identificaban tanto al empleador como a la empresa usuaria. Los hallazgos mostraron una identificación de cultura burocrática para ambas empresas (figura 14).

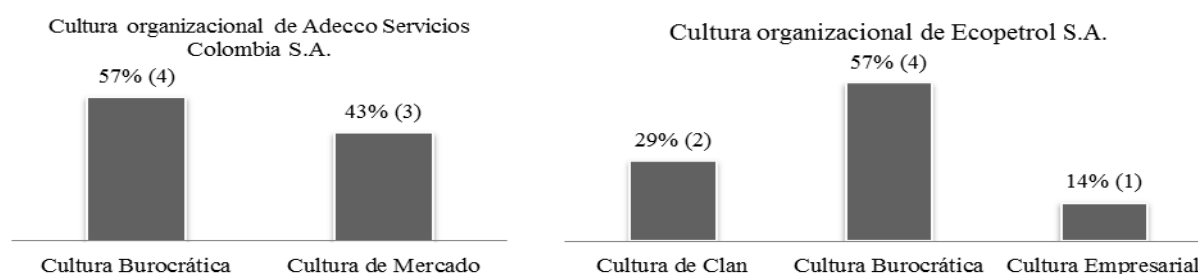


Figura 14. Tipo de Cultura Organizacional percibida por los empleados

SENTIDO DE PERTENENCIA Y OUTSOURCING

Finalmente, se presentaron cinco ítems relacionados con el sentido de pertenencia y el orgullo de identidad que pudieran percibir los empleados por ambas empresas. Estos datos se analizaron a la luz del tiempo de experiencia que llevan los trabajadores como colaboradores outsourcing. En la figura 15 se presentan los ítems relacionados con la primera de estas características y lo que se evidencia es que a mayor tiempo de experiencia hay un menor sentido de pertenencia hacia el empleador y mayor hacia la empresa usuaria.

Sin embargo, estos resultados también indicaron que los participantes perciben que entre compañeros han construido una cultura independiente, que no corresponde ni a la del empleador ni a la de la empresa usuaria, demostrando la existencia de una subcultura.

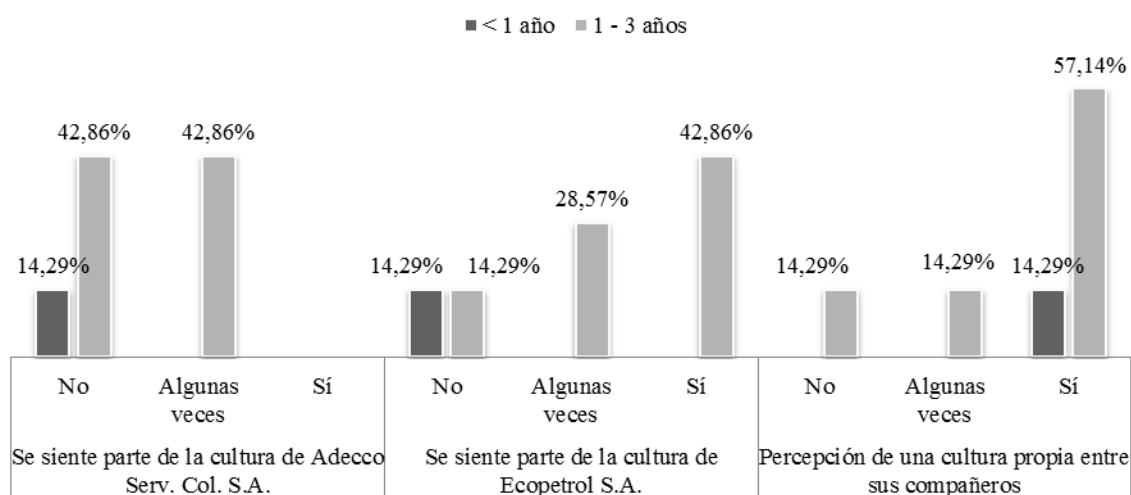


Figura 15. Sentido de pertenencia percibido vs tiempo de experiencia como outsourcing de Ecopetrol S.A.

SENTIDO DE PERTENENCIA Y OUTSOURCING

Los últimos dos ítems estaban asociados al orgullo de identidad y buscaban conocer hacia cuál de las dos empresas los trabajadores percibían una mayor afinidad. Los hallazgos indican que indiferente al tiempo de experiencia como outsourcing para la empresa usuaria Ecopetrol S.A., el orgullo de identidad es en su totalidad hacia esta, mientras que hacia el empleador no se encontró un orgullo de identidad claramente definido (figura 16).

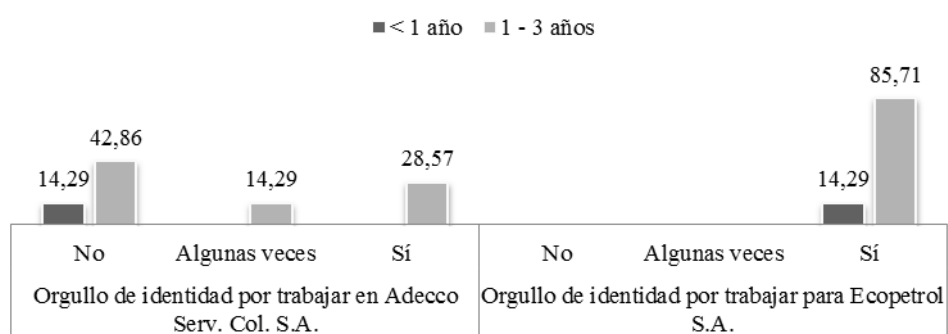


Figura 16. Orgullo de identidad hacia las dos empresas

SENTIDO DE PERTENENCIA Y OUTSOURCING

Anexos

Anexo 1

Cuestionario de Medición Cultura Corporativa y Sentido de Pertenencia en Colaboradores Outsourcing

| CUESTIONARIO DE MEDICIÓN CULTURA CORPORATIVA Y SENTIDO DE PERTENENCIA EN COLABORADORES OUTSOURCING | | |
|--|--|---|
| MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN EN ESTA ENCUESTA. EL OBJETIVO ES EXCLUSIVAMENTE ACADÉMICO Y SE GARANTIZA LA ABSOLUTA CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN | | |
| Antes de comenzar por favor conteste las siguientes preguntas: | | |
| Rango de Edad | Nivel de Escolaridad | ¿Hace cuánto tiempo ejerce su profesión? |
| <input type="checkbox"/> a Menor de 30 años <input type="checkbox"/> b Entre 31 y 40 años <input type="checkbox"/> c Entre 41 y 50 años | <input type="checkbox"/> a Pregrado <input type="checkbox"/> b Especialización <input type="checkbox"/> c Maestría | <input type="checkbox"/> a Entre 1 y 5 años <input type="checkbox"/> b Entre 6 y 10 años <input type="checkbox"/> c Entre 11 y 15 años <input type="checkbox"/> d Más de 15 años |
| En su trayectoria profesional, ¿Cuánto tiempo ha trabajado como colaborador Outsourcing? | | ¿Hace cuánto tiempo trabaja para el Cliente Ecopetrol como colaborador Outsourcing? |
| <input type="checkbox"/> a Menos de 1 año <input type="checkbox"/> b Entre 1 y 3 años <input type="checkbox"/> c Entre 3 y 5 años <input type="checkbox"/> d Más de 5 años | | <input type="checkbox"/> a Menos de 1 año <input type="checkbox"/> b Entre 1 y 3 años <input type="checkbox"/> c Entre 3 y 5 años <input type="checkbox"/> d Más de 5 años |
| CUESTIONARIO | | |
| 1 ¿Conoce los valores corporativos del Empleador "Adecco Servicios Colombia S.A."? | | |
| <input type="checkbox"/> a SI | <input type="checkbox"/> b NO | |
| 2 ¿En qué nivel se identifica con los valores corporativos del Empleador "Adecco Servicios Colombia S.A."? | | |
| <input type="checkbox"/> a Completamente identificado | <input type="checkbox"/> b Identificado | <input type="checkbox"/> c Indiferente |
| <input type="checkbox"/> d Un poco Identificado | <input type="checkbox"/> e No identificado | <input type="checkbox"/> f No los conozco |
| 3 ¿Conoce los valores corporativos de la Empresa Cliente "Ecopetrol S.A."? | | |
| <input type="checkbox"/> a SI | <input type="checkbox"/> b NO | |
| 4 ¿En qué nivel se identifica con los valores corporativos de la Empresa Cliente "Ecopetrol S.A."? | | |
| <input type="checkbox"/> a Completamente identificado | <input type="checkbox"/> b Identificado | <input type="checkbox"/> c Indiferente |
| <input type="checkbox"/> d Un poco Identificado | <input type="checkbox"/> e No identificado | <input type="checkbox"/> f No los conozco |
| 5 Elija con cuál grupo de valores corporativos usted como persona se identifica más: | | |
| <input type="checkbox"/> a Responsabilidad, integridad y respeto | | |
| <input type="checkbox"/> b Espíritu de equipo, orientación al cliente, emprendimiento y responsabilidad | | |
| 6 Elija con cuál grupo de principios corporativos usted como persona se identifica más: | | |
| <input type="checkbox"/> a La verdad, la seguridad, el cumplimiento, la rendición de cuentas, el aprendizaje en equipo, el trabajo con profesionalismo, la exigencia y compromiso, la consideración y el cuidado, la cordialidad y la puntualidad. | | |
| <input type="checkbox"/> b Cabeza fría, corazón caliente, manos trabajadoras. | | |

SENTIDO DE PERTENENCIA Y OUTSOURCING

De los siguientes símbolos, ¿Con cuáles siente mayor identificación o sentido de pertenencia?. Escriba POR FILA un signo positivo (+) en aquel con que se identifique más y un signo negativo (-) en aquel con que menos se identifique.

a b c d e f g h i j k l 

SENTIDO DE PERTENENCIA Y OUTSOURCING

Su vínculo laboral legal y contractualmente es con su empleador directo. Adicionalmente usted presta sus servicios profesionales dentro de las instalaciones de la empresa usuaria de forma diaria. ¿Con cuál de las dos empresas siente que ha generado su vínculo de pertenencia?:

- a Adecco Servicios Colombia S.A. b Ecopetrol S.A.
 c Ambas Empresas en el mismo nivel d Ninguna de las dos empresas

9 Cuando usted necesita resolver sus inquietudes sobre situaciones o necesidades personales y laborales, usted percibe un mayor respaldo de:

- a Adecco Servicios Colombia S.A. b Ecopetrol S.A.
 c Ambas Empresas d Ninguna de las dos empresas

10 Según su experiencia personal, el grado de compromiso que usted siente con el Empleador y con la Empresa Usuaria es: Califique de 1 a 5, siendo 1 el menor y 5 el mayor grado.

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> a Adecco Servicios Colombia S.A. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> b Ecopetrol S.A. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

11 ¿Percibe usted diferencias en cuanto a la aplicación de normas y beneficios para los trabajadores de Adecco que laboran directamente en sus propias instalaciones, comparado con los trabajadores de Adecco que trabajan bajo la modalidad de In-house en las instalaciones de la empresa usuaria?

- a SI b NO

12 Teniendo en cuenta su propia experiencia y las ventajas y desventajas que puede generarle, en que instalaciones prefiere tener su puesto de trabajo:

- a Donde esté su Empleador b Donde esté su Empresa Usuaria

13 Según su percepción, su jefe inmediato está en:

- a Adecco Servicios Colombia S.A. b Ecopetrol S.A. c Ambas Empresas

14 Marque con una X el enunciado que usted considera es más acertado, cuando se trata de identificar la cultura organizacional como trabajador de "Adecco Servicios Colombia".

- a Sus miembros parecen ser parte de una familia trabajadora, siguiendo el trabajo en equipo y el espíritu de colaboración; la autodirección y la influencia social son las características principales.
- b Pone énfasis en las políticas, reglas, procedimientos, jerarquías, cadena de mando y adicional la toma de decisiones se encuentra centralizada.
- c Tiene características como innovación, creatividad, toma de riesgos y la búsqueda agresiva de oportunidades. Todos los empleados apropian conceptos como cambio, dinamismo, iniciativas individuales y autonomía en el desarrollo de sus actividades diarias.
- d Realiza énfasis en el aumento de las ventas, el aumento en la participación de mercado, la estabilidad financiera y la rentabilidad. La relación que se establece entre empleados y la compañía es estrictamente contractual, significando que los empleados colaboran cuando es necesario, pero no se arraigan profundamente las relaciones. Existe poco sentimiento de trabajo en equipo y cohesión.

SENTIDO DE PERTENENCIA Y OUTSOURCING

15 ¿Percibe alguna diferencia entre la cultura organizacional que usted identifica en Adecco Servicios Colombia respecto de la Cultura Organizacional de la empresa usuaria "Ecopetrol S.A"?

a SI b NO

Si contestó afirmativamente, marque con una X el enunciado que usted considera es más acertado, cuando se trata de identificar la cultura organizacional de la empresa usuaria

a Sus miembros parecen ser parte de una familia trabajadora, siguiendo el trabajo en equipo y el espíritu de colaboración; la autodirección y la influencia social son las características principales.

b Pone énfasis en las políticas, reglas, procedimientos, jerarquías, cadena de mando y adicional la toma de decisiones se encuentra centralizada.

c Tiene características como innovación, creatividad, toma de riesgos y la búsqueda agresiva de oportunidades. Todos los empleados apropian conceptos como cambio, dinamismo, iniciativas individuales y autonomía en el desarrollo de sus actividades diarias.

d Realiza énfasis en el aumento de las ventas, el aumento en la participación de mercado, la estabilidad financiera y la rentabilidad. La relación que se establece entre empleados y la compañía es estrictamente contractual, significando que los empleados colaboran cuando es necesario, pero no se arraigan profundamente las relaciones. Existe poco sentimiento de trabajo en equipo y cohesión.

| IDENTIFIQUE: | | NO | ALGUNAS VECES | SI |
|--------------|---|----|---------------|----|
| 16 | Se siente parte de la cultura organizacional de su empleador (Adecco Servicios Colombia S.A.) | 1 | 2 | 3 |
| 17 | Se siente parte de la cultura organizacional de su empresa usuaria (Ecopetrol S.A.) | 1 | 2 | 3 |
| 18 | Siente que entre sus compañeros de contrato Adecco, tienen su propia cultura organizacional diferente a la de su empleador y diferente a la de la empresa usuaria | 1 | 2 | 3 |
| 19 | Siente orgullo de identidad por trabajar para su empleador directo (Adecco Servicios Colombia S.A.) | 1 | 2 | 3 |
| 20 | Siente orgullo de identidad por trabajar para la empresa usuaria (Ecopetrol S.A.) | 1 | 2 | 3 |

SENTIDO DE PERTENENCIA Y OUTSOURCING

Referencias

- Acero, M., & Ovalle, A. (2005). *Diseño y Estandarización de la Prueba que mide el Sentido de Pertenencia Organizacional "Senper"*. Universidad de la Sabana. Especialización en Gestión para el Desarrollo Humano en la Organización, Chía.
- Bastidas, A. (2011). El Outsourcing: Estrategia expresada en un Contrato Empresarial. *Revista Republicana*, 177-190.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Mexico: McGraw Hill Interamericana.
- Gary, D. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson Education.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2009). *Organizaciones: Comportamiento, Estructura y Procesos*. Mexico: McGraw Hill.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Educación.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5 Edición ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hoyos, C. (2000). *Un modelo para la investigación documental: Guía Teórica Práctica sobre Construcción de Estados de Arte*. Medellín: Señal Editora.
- Iivari, N. (2005). The Role of Organizational Culture in Organizational Change - Identifying a Realistic Position for Prospective IS Research. University of Oulu, P.O., Finland.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: McGraw Hill.
- Moncada, M., & Molsalvo, Y. (2000). *Implicaciones Laborales del Outsourcing*. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ciencias Jurídicas, Bogotá.

SENTIDO DE PERTENENCIA Y OUTSOURCING

Porret Gelabert, M. (2008). *Recursos Humanos: Dirigir y Gestionar Personas en las Organizaciones*. Madrid: Esic Editorial.

Quick, J. C., & Nelson, D. L. (2009). *Principles of Organizational Behavior*. China: South-Western Cengage Learning.