



Colección Académica de
Ciencias Estratégicas

ISSN-e 2382-3283

Vol 1, No. 2



SECCIONAL PALMIRA

INCIDENCIA EN LOS TRABAJADORES Y EMPRESAS QUE CONTRATAN MEDIANTE TERCERIZACIÓN - ESTUDIO DE CASO IMECAUCA S.A

Resumen

El presente documento es un estudio de caso realizado en la empresa ImecaUCA S.A, para determinar la incidencia en los trabajadores y empresa del proceso de tercerización, debido a que la compañía contratista asume el desgaste procedente de la administración de este personal, lo cual no ha sido fácil dadas las características particulares que se presentan en este sistema de contratación.

Así mismo, se determinaron las principales ventajas obtenidas por una empresa que terceriza; además de las variables más relevantes, a través de encuestas realizadas a los empleados tercerizados, identificándolas dentro del efectivo cumplimiento del servicio, ya que inciden sobre el rendimiento de los empleados y sobre la calidad del mismo; pues hay cargos claves del proceso productivo que le pueden generar cuellos de botella a la empresa, en caso de paralizarse alguna de estas actividades.

Por lo tanto, con esta información se determinó un plan de medidas del recurso humano de ImecaUCA S.A, enfocado especialmente en estrategias monetarias y no monetarias que permita mitigar la alta rotación en cargos críticos y las diferencias en

beneficios laborales.

Palabras Claves: Tercerización, motivación, satisfacción, Incidencia, expertos funcionales.

Abstract

This paper is a case study in the company ImecaUCA S.A to determine the impact on workers and business process outsourcing company because the contractor assumes the wear from the administration of this staff, which has not been easy given the particular characteristics presented in this trading system.

Also, the main advantages obtained by a company that outsources were determined; well as the most relevant variables through surveys of outsourced employees, identifying within the effective performance of the service, and they influence the performance of employees and the quality of it; as there are key positions in the production process that can create bottlenecks to the company, if any of such activities paralyzed.

Therefore, with this information a plan of measures of human resource ImecaUCA S.A, especially

Diana Ximena Moreno

Especialista en Gerencia de Talento Humano; Grupo de investigación en organizaciones; Especialización en Gerencia de Proyectos; Universidad Pontificia Bolivariana; Sede Palmira; Colombia. Correo electrónico: dxmoreno@imecauca.com.co

Yovany Ospina Nieto

Magister en Educación y Desarrollo Humano; Grupo de investigación en Pedagogía y Desarrollo Humano; Coordinación de Investigación; Universidad Pontificia Bolivariana; Sede Palmira; Colombia. Correo electrónico: yovany.ospina@upb.edu.co



focused on monetary and non-monetary strategies that may help mitigate the high turnover in key positions and differences in employee benefits was determined.

Keywords: outsourcing, motivation, satisfaction, Incidence, functional experts.

Definición del Problema

En primera instancia, es preciso advertir que la tercerización es un mecanismo utilizado para ser más competitivos dentro de una economía globalizada. Se llama "Tercerización" porque hay un tercero entre la empresa que contrata y los trabajadores que realizan el trabajo (Avendaño, 2011). Al respecto, es preciso decir que los gobiernos no han podido evitar dicho fenómeno debido a que las grandes compañías multinacionales, en muchos casos, se han vuelto más importantes que los estamentos gubernamentales. Estos aspectos han modificado las formas de contratación, que en el caso de los ingenios del Valle del Cauca han pasado por el esclavismo, la servidumbre, la contratación laboral y la tercerización (Urrea & Mejía, 2000).

Esta evolución de la administración del factor mano de obra en los ingenios azucareros del Valle del Cauca, trajo consecuencias que se han demostrado con la tercerización de las labores de corte de la caña. Situación que inicialmente fue favorable para los empresarios y que luego presentó una problemática evidenciada en la huelga de los corteros de caña (Montoya, 2011). A raíz de los acontecimientos, el Gobierno y el Congreso han proscrito la actividad de intermediaria que ejercían las Cooperativas de Trabajo Asociado, organismos que nacieron como posible salida ante un

galopante desempleo que sacudía al país, con índices por encima de 15%, dándose el cooperativismo laboral, en el que un grupo de personas que poseen conocimientos comunes se agrupan y prestan servicios a un tercero que está requiriendo de aquellas labores. Quedando entonces establecido que no existe subordinación entre aquel tercero contratante y los asociados de la Cooperativa de Trabajo Asociado, como trabajadores.

En el año 2011, Imecauca S.A se vio obligada a contratar directamente a todo el personal que estaba contratado por Cooperativas de Trabajo Asociado, luego de que éstas quedaron abolidas legalmente en Colombia con el artículo 63 de la ley 1429 de 2010, el decreto 2025 de 2011 y el artículo 276 de la ley 1450 de 2011. Situación que implicó un incremento del 27% en los costos de contratación, lo cual ha sido un evento crítico, si se tiene en cuenta que el costo de personal es el más representativo (25,2%) de sus ventas, de acuerdo a su estructura general de costos, el cual debe mantenerse para darle sostenibilidad al contrato que tiene con el Ingenio Manuelita S.A.

A esto se suma que la rotación de personal, de acuerdo a la preparación de la mano de obra, se hace más costosa puesto que se incurren en altos costo de capacitación y tiempos de inducción en la operación de tractores y tractomulas. A nivel de operación de equipos, la rotación es de afectación más sensible ya que operan equipos muy costosos y su preparación e inducción resultan igualmente onerosas.

De acuerdo a esta problemática, se hace necesario evidenciar la incidencia de la tercerización laboral en la empresa Imecauca S.A, a fin de formular



estrategias en su área de recursos humanos, para facilitar el aprovechamiento del capital humano en aras de alcanzar sus objetivos corporativos y lograr reducir los riesgos de operación del negocio, a fin de que la compañía pueda mantener su contrato con el Ingenio Manuelita S.A, y le abra espacio a nuevos clientes que requieran de sus servicios. Esto a su vez permite pensar el siguiente interrogante ¿Cómo incide el fenómeno de la tercerización laboral en la empresa Imecauca S.A?

Para el abordaje del interrogante antes señalado, es preciso centrar la atención en torno al análisis de la incidencia de la tercerización laboral en la empresa Imecauca S.A, también se precisa la necesidad de describir la incidencia que ha generado a la empresa y sus trabajadores en la ciudad de Palmira. Otro punto para la discusión, es el que hace referencia a relacionar ventajas y desventajas de la tercerización laboral para Imecauca S.A que permitan para mejorar el clima organizacional. Finalmente el documento desarrolla un análisis de las estrategias que permitan la reducción en el impacto de la tercerización laboral en la empresa Imecauca S.A.

Métodos e Instrumentos de Investigación

Se desarrolló una investigación descriptiva, mediante el estudio de caso; para lo cual se recurrió a fuentes primarias como la entrevista, con el fin de conocer los efectos en los trabajadores y en las empresas frente a la situación actual de la tercerización laboral; de modo análogo se emplean fuentes secundarias, mediante la exploración de textos asociados al tema, igualmente se consultaron fuentes bibliográficas y estadísticas, con el fin de conocer las investigaciones que se han dado en torno al tema de estudio.

Así mismo, se empleó la observación, la entrevista y el análisis de contenido documental, donde se pudiera observar el fenómeno de la tercerización laboral en una empresa proveedora de servicios de outsourcing a un ingenio azucarero y de producción de biocombustibles. El análisis de contenido documental es aquel que permite, a través de la revisión y la reflexión sobre documentos relacionados con el objeto de investigación como: investigaciones, documentos, información de entidades, reconocer las características inherentes al tema. La estructura del documento que se presenta se compone de tre partes a saber:

- Primera parte: Identificación de Ventajas y desventajas de la tercerización laboral en Imecauca S.A.
- Segunda parte: Incidencia de la tercerización sobre el clima laboral de Imecauca S.A.
- Recomendaciones y conclusiones

Primera parte: identificación de ventajas y desventajas de la tercerización laboral en Imecauca S.A.

La subcontratación laboral a enmarcado una nueva forma de cooperar y de crear valor horizontalmente con la compra de servicios a terceros, quienes tienen conocimientos específicos y dan soluciones parciales o totales a actividades consideradas no esenciales de los procesos productivos de las empresas, permitiendo obtener mejoras económicas rápidas o eficientes. (Friedman, 2004). En este escenario viene participando la empresa IMECOL S.A, la cual presta sus servicios de outsourcing o tercerización a Manuelita S.A en el proceso de cosecha de caña.

Antes del segundo semestre del año 2011, la



compañía sólo se ocupaba de mantener estable sus costos operativos y de regular la calidad del servicio, esto se facilitaba con el apoyo de una Cooperativa de Trabajo Asociado que era el administrador de sus recursos humanos. Por lo tanto, se hace necesario analizar las principales ventajas y desventajas que la tercerización laboral le ha generado tanto a Imecauca S.A, como al Ingenio Manuelita S.A, para entender hasta qué punto este tipo de contratación laboral ha sido benéfica para ellas. Para ello, se deben recordar algunos antecedentes de la tercerización laboral que son importantes en la contextualización de los ingenios azucareros.

Los procesos de deslaboralización en Colombia, se inician con la apertura económica de los noventa y el impulso del outsourcing, donde aparecieron las empresas asociativas de trabajo originadas en la Ley 10 de 1991, quienes empezaron a irrumpir en los ingenios azucareros en el año 2000. Estas entidades inicialmente fueron controladas por los contratistas tradicionales de las compañías azucareras; y luego, a raíz de la huelga de mediados del 2005, pasaron a ser controladas por los mismos corteros, como uno de los logros más importantes. También se impulsó la contratación de servicios con sindicatos, los cuales se fortalecieron, y nuevamente, así como las Cooperativas de Trabajo Asociado, tuvieron cuestionamientos negativos, debido a que estas organizaciones beneficiaban a los empresarios a cambio de prebendas. Esto vuelve a deteriorar los intereses de los trabajadores y desviarse la razón de ser de estas sociedades en el Valle del Cauca.

En este escenario polémico aparece la relación comercial que actualmente tienen la empresa Imecauca S.A y el Ingenio Manuelita S.A, la cual es

beneficiaria de este tipo de servicios que le ha reportado las siguientes ventajas y desventajas:

Ventajas de la Tercerización

La tercerización laboral en la prestación de servicios de cosecha de caña por parte de Imecauca S.A, ha sido benéfico para el ingenio Manuelita S.A, dado que este genera un aumento de la competitividad y eficiencia de su negocio en dos sentidos, como lo afirma Ermida & Colotuzzo (2009):

En primera instancia por la especialización con la que cuenta Imecauca en el proceso de cosecha como la recolecta de caña en el campo hasta la entrega en la fábrica para su respectiva molienda, lo que le permite al ingenio focalizar su negocio en actividades de mayor importancia para su crecimiento como en el desarrollo operacional y comercial de sus principales líneas de negocio como lo son el azúcar, las mieles y más recientemente el etanol, que le abre un nuevo panorama de negocios al sector impulsado por los altos precios del petróleo ; resultado de su creciente escasez y la alta demanda energética.

En este sentido Stolovich (2010) plantea que:

cuando se focalizan las actividades se tiende a disminuir la diversidad de formas organizacionales, facilitando la gestión empresarial; ya que la falta de focalización y la dispersión en múltiples actividades, que no forman parte de la línea principal de producción (de bienes o servicios), llevan frecuentemente a la desorganización, al descontrol, al burocratismo y a la falta de eficiencia.



Por otro lado, la especialización que le genera un tercero permite, en determinadas condiciones, obtener una productividad más alta dado que como lo dice Stolovich (2010), "cuando la gente pasa a trabajar por cuenta propia, trabaja de otra manera, rinde mucho más, que cuando está de asalariado."

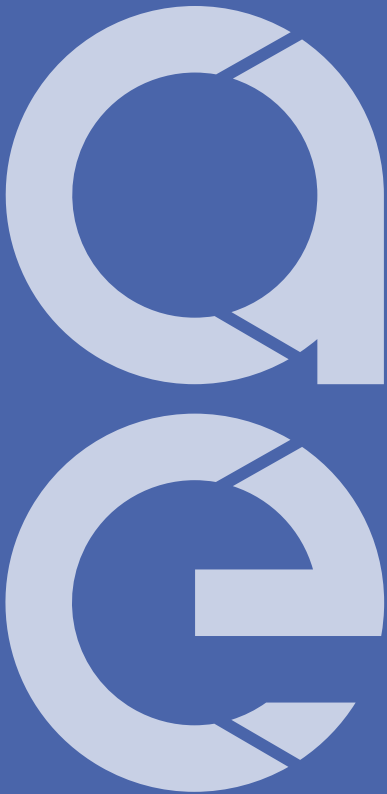
Una de las mayores fortalezas de Imecauca S.A y tal vez la más difícil de imitar, son sus empleados con habilidades técnicas en campo y trabajo en equipo, que además de ser un valor hace parte de la cultura organizacional, la capacidad de negociación con proveedores, el conocimiento de las normas del sector, el manejo de situaciones de conflicto y orientación al logro, el conocimiento técnico y gerencial ante los cambios de la demanda. Por eso, la principal ventaja competitiva de Imecauca S.A reside en la coordinación con los funcionarios del ingenio, la cual está respaldada por una diligente gestión, que se conecta de manera efectiva con las actividades y programación que maneja internamente Manuelita S.A.

En este contexto, Domínguez (2006) manifiesta que la tercerización es la práctica de la contratación de expertos funcionales para manejar las unidades productivas que se encuentran fuera de los negocios claves de la empresa. De igual manera, la mayor rentabilidad que las compañías procuran se asocia a una escala ideal de producción, que varía de acuerdo a cada proceso productivo (Stolovich 2010), en este sentido, los empresarios buscando mayor eficiencia, estudian los niveles ideales para cada fase de operación. Aquellas etapas que no reúnen las escalas mínimas pueden ser tercerizadas, como las actividades de cosecha y transporte de caña en los ingenios.

Como segunda medida, Ermida & Colotuzzo (2009) argumentan que la tercerización le genera menores costos a las empresas contratantes. En el caso del Ingenio Manuelita S.A, la tercerización con IMECOL S.A le evita grandes inversiones de activos fijos, puesto que esta compañía dispone de activos valorados por más de 15 mil millones de pesos compuestos por tractores de 275 y 280 Hp, vagones con capacidad de carga hasta de 22 toneladas de caña, tracto mulas de 500 Hp, y otros equipos menores de apoyo como dollys utilizados para enganchar los vagones, carro cisterna, camiones y camionetas. En efecto, esto le permite al ingenio sobrevivir a las crisis económicas, como lo dice Stolovich (2010): "es más fácil suspender pedidos a las empresas proveedoras que deshacerse de activos que están paralizados a causa de la crisis" (p.16).

En este punto se indica que la habitualidad de la prestación de servicios tercerizados en el ingenio es variable en cantidad de servicios, personas y tiempos de duración; es así como en temporadas de paro por mantenimiento programado en las instalaciones de la fábrica se tienen los mayores picos de necesidades de mano de obra contratada y en otras temporadas, aunque bajan los requerimientos, continúan trabajando los contratistas que hacen labores de mantenimiento habituales, estos prestan sus servicios casi que en los mismos tiempos de operación que el personal propio, lo que se traduce en ahorros para Manuelita S.A. al ser un costo variable para ellos.

Sin embargo, esto se convierte en una desventaja para Imecauca S.A, dado que en los paros productivos originados por tiempos de mantenimiento, paros de corteros de caña o por cuestiones técnicas inherentes a la cosecha que





limita el uso de las maquinarias para protegerlas de algún daño, genera el pago de salarios por parte del tercero (Imecauca S.A), pero disminuciones de pedidos por parte del cliente (el ingenio) y por consiguiente menores ingresos y rentabilidad.

De esta manera se permite que el ingenio opere con una menor necesidad de capital y fuerza de trabajo, o desde otro ángulo, ocasiona la transformación de costos fijos (herramientas, salarios, etc.) en costos variables, que se incurren sólo cada vez que sea necesario como lo afirma Stolovich (2010), "lo que conlleva a un mejor control de costos, mejor desempeño y calidad, facilitando la gestión de la producción y del empleo." Existe, por tanto, la posibilidad de reducir costos administrativos e intensificar los flujos de información, siendo fundamental para que las empresas respondan rápidamente a las oportunidades de negocios en un ambiente de fuerte competencia, como en la que se encuentran los ingenios actualmente.

En cuanto al manejo de costos, se destaca también el hecho de que al tercerizar, el ingenio realiza un menor número de procesos, lo que permite un mejor control presupuestal, mejor desempeño y calidad, facilitando la gestión de la producción y de la fuerza de trabajo, tal como lo afirma Stolovich (2010). Sin embargo, para Imecauca S.A ha sido traumático la sostenibilidad de sus costos, puesto que la situación ha sido más exigente en los últimos años, cuando a partir del mes de junio de 2011 tuvo que asumir la contratación directa del personal que anteriormente se encontraban vinculados por Cooperativa de Trabajo Asociado, quienes quedaron abolidas legalmente en Colombia con los decretos mencionados anteriormente.

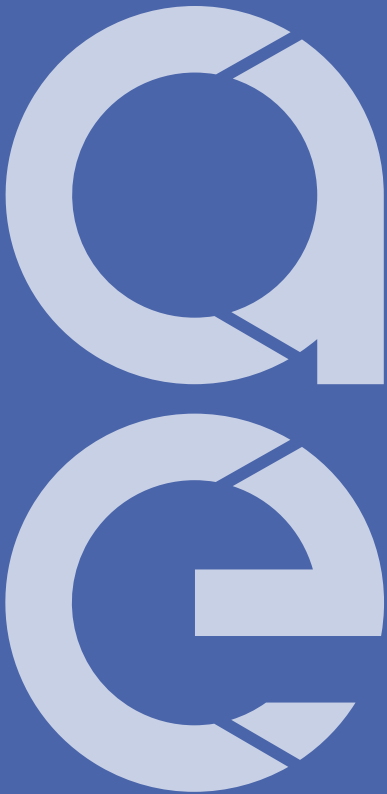
Este proceso implicó, como ya se dijo, un incremento del 27% en los costos de contratación, lo cual ha sido un evento crítico, si se tiene en cuenta que el costo de personal es el más representativo (25,2%) de sus ventas, de acuerdo a su estructura general de costos. Por otro lado, y no menos importante, se encuentra la reducción en costos laborales, puesto que con la tercerización el ingenio alcanza una mayor flexibilidad laboral como lo afirma Stolovich (2010), al argumentar que contratar indirectamente trabajadores a través de otra empresa, evita la administración y minimiza los riesgos.

En el caso de los ingenios azucareros Pérez & Álvarez (2009), afirman que:

de los 36.000 empleos que genera el sector cañero el 31% pertenece a la nómina directa de los ingenios; el 33% es contratado a través de empresas temporales; el 23% lo contratan los cultivadores de caña para atender labores del campo; el 11% corresponde a contratistas independientes que realizan trabajos de distinta índole; y el 2% restante a trabajadores con contrato sindical empleados por sindicatos adscritos a las confederaciones colombianas de trabajadores. (Ver Figura 1).

Es decir, que casi el 70% de los ingenios tiene contratación indirecta de sus trabajadores.

Para el caso de Imecauca S.A, éste le otorga importantes beneficios en costos laborales al Ingenio Manuelita S.A, dado que el nivel salarial y las condiciones de trabajo de los subcontratados es generalmente muy inferior al de los trabajadores de planta, debido a que ellos no reciben la misma remuneración de los convenios colectivos con los



que cuentan los trabajadores que están directamente empleados, tal como lo afirma Ermida & Colotuzzo (2009), lo que se ha convertido en una problemática para Imecauca S.A, en el sentido de que muchos de sus empleados son atraídos por cargos disponibles en el ingenio o por otros de la región.

Adicionalmente, los ingenios no asumen los costos laborales indirectos en que se incurre al contratar un empleado, como parte de estos beneficios que alcanzan las empresas, según Domínguez (2006). Por ejemplo la capacitación e inducción del empleado, al igual que sus procesos de selección, los cuales son bastante complejos dado que este tipo de cargos son muy especializados, como el caso de Imecauca S.A, donde el 63% de las personas que pertenecen a la operación, el 49% corresponden a cargos especializados denominados críticos debido a su alta rotación, como son operadores de tractor y tractomula, mecánicos y eléctricos.

Por otro lado, sobre un tema tan importante como la sindicalización, se lee:

Pero a nivel laboral no solo se evidencia los beneficios monetarios que se alcanzan con la tercerización, si no que le ofrece otro atractivo adicional a las empresas, puesto que al disgregar a los trabajadores de ciertas áreas productivas se puede debilitar a la organización sindical, lo cual a su vez facilita el logro de otros objetivos de la empresa (Stolovich, 2010).

Ese es el caso de los ingenios azucareros como Manuelita S.A, que a pesar de tener solo un 2% de sus empleados sindicalizados ha podido implementar políticas que conducen a una mayor

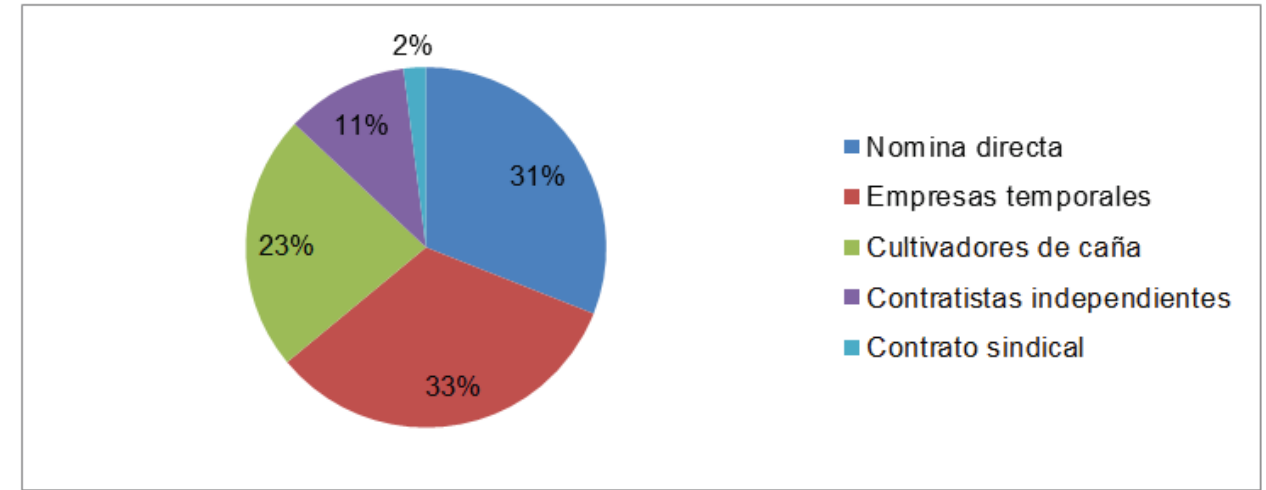


Figura 1.

Contratación laboral de los ingenios azucareros en Colombia.

Fuente: Autor con datos de Pérez & Álvarez (2009)

reconversión tecnológica, aspecto que hubiera sido difícil de negociar con un fortalecido sindicato, debido al alto impacto que produce dicha estrategia con la sustitución de mano de obra por maquinaria. Como es conocida por la región, las labores de corte y alce de la caña han sido manuales y han demandado en gran medida mano obra que ejecute estas actividades. Motivo que ha generado paros en el sector:

Para la mitad de la década del 60 se presentó el primer paro del sector, debido al ingreso del alce mecanizado, lo cual implicaba el desplazamiento de mano obra que cumplía estas labores; también se empezó a quemar las cañas después de ser cortadas. (Pérez & Álvarez, 2009).

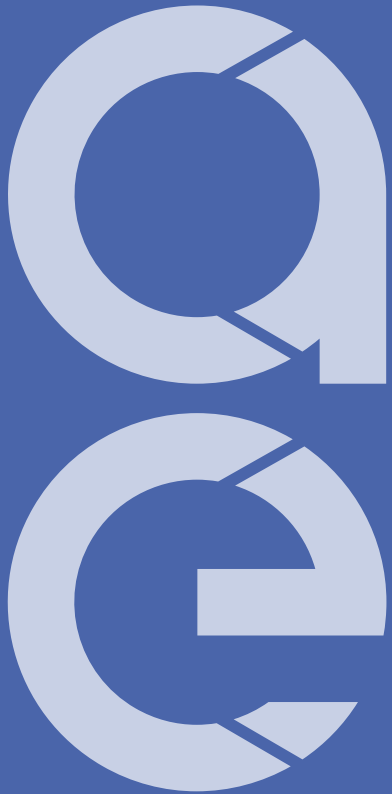
Esto implicaba, dependiendo del tamaño de la empresa, un desplazamiento de mano de obra de un 20 a un 30%. Otro ejemplo, es el caso de los



Colección Académica de
Ciencias Estratégicas

ISSN-e 2382-3283

Vol 1, No. 2



SECCIONAL PALMIRA

contratos sindicales que tiene una particularidad especial, y es que hace desaparecer de la relación laboral al empleador, que es quien se beneficia del trabajo realizado por los trabajadores, firmando un contrato mercantil o comercial con el sindicato. Por lo tanto, la utilización y extensión de estos acuerdos, puede generar un deterioro mayor, en la medida en que los empresarios promuevan la sustitución de convenciones colectivas por contratos sindicales.

Desventajas de la Tercerización

Por otro lado, la tercerización también tiene sus desventajas, entre ellas se destaca las mencionadas por Ermida & Colotuzzo (2009):

La inestabilidad laboral, la cual no solo golpea a las empresas usuarias del servicio, sino a la empresa tercerizada como el caso de Imecauca donde la rotación de personal que corresponden a cargos especializados denominados críticos como son operadores de tractor y tracto mula, mecánicos y eléctricos, donde en el último año ha llegado al 45%, debido a que este personal es atraído por los ingenios quienes ofrecen mayores beneficios laborales de acuerdo a la preparación de la mano de obra. Se hace más costosa puesto que se incurren en altos costos de capacitación y tiempos de inducción en la operación de tractores y tracto mulas.

A nivel de operación de equipos la rotación es de afectación más sensible ya que se operan equipos muy costosos y su preparación e inducción resultan igualmente onerosos; pues una inducción deficiente puede acarrear inconvenientes graves en el flujo de la operación como tal (operadores perdidos de ruta, trancones en la vía por

inexperiencia) que generan grandes pérdidas a la empresa, al igual que los riesgos mecánicos propios de la operación inadecuada y el conocimiento histórico de los detalles de las maquinas, demoras en la inserción del personal nuevo a la normatividad de procedimiento de la empresa que se requiere para el normal flujo de las actividades.

Se sustituyen mejores condiciones de trabajo (que son más caras para las empresas) por peores condiciones (en las empresas "terceras") (Ermida & Colotuzzo, 2009). Aspecto que se puede precisar mejor en lo que pasa en el sector cañero actualmente, donde las pérdidas relativas que tienen los corteros de caña por el diferencial salarial entre lo que se les paga por estar vinculados a los terceros y lo que se les pagaría si estuvieran trabajando directamente con los ingenios a través de la Ley 100, son recursos que se transfieren a otros grupos sociales. Es decir:

En este caso, los beneficiarios de estas transferencias son por una parte los empresarios vinculados a la industria de la caña (ingenios y cultivadores), a los cuales este tipo de contratación indirecta les permite ahorrarse importantes costos salariales que mejoran sus márgenes de rentabilidad y, por la otra, los directivos de los terceros y algunos empleados de las mismas. (Pérez & Álvarez, 2009).

Otro aspecto significativamente negativo es la ausencia de protección adecuada, que habitualmente padecen quienes trabajan bajo un régimen de subcontratación en comparación con el que tienen los trabajadores directamente empleados. Este reporte ha sido manifestado directamente por el personal, como por los jefes



y/o supervisores de los departamentos del ingenio y por los operarios que están vinculados directamente con la compañía y que están interactuando en el día a día en las instalaciones donde se realizan las labores contratadas.

Estas anomalías se complementan con varios hallazgos en las auditorías realizadas a las nóminas propias de los contratistas, que en ocasiones muestran desconocimiento de las normas laborales básicas que son de obligatorio cumplimiento, éstas, al no ser cumplidas, pueden generar conflictos e inconformidades en los empleados, como riesgos para la organización por situaciones de demandas.

Incluso en estudios del ministerio de Minas y Energía también se mencionan inconformidades de los trabajadores, donde las divergencias más pronunciadas han sido en torno a las relaciones con los corteros, mano de obra contratada en su mayoría por empresas de contratistas, que alcanzan once mil trabajadores. Los paros más importantes se dieron en 2005 y 2008, con una duración cercana a los dos meses.

Las razones que llevaron a esta situación fue el deterioro del precio del corte de caña, los malos tratos de los supervisores de campo, y la reiterada violación de sus derechos por parte de los contratistas, con alguna complicidad de los mandos medios de los ingenios. (Ministerio de Minas y Energía, 2012).

Estos hechos tienen un efecto negativo sobre la productividad de estas compañías, aspecto que también ha influido en el comportamiento del empleado vinculado por Imecauca S.A, reflejado falencias en relación al compromiso y el

entendimiento del alcance e importancia de su aporte productivo. En este aspecto cabe rescatar lo que manifiesta Ermida & Colotuzzo (2009), cuando dice que en la tercerización los empleados tienden a tener unas largas jornadas de trabajo debido a que su remuneración se basa en lo que producen, aspecto que se observa claramente en Imecauca S.A, donde los empleados tienen que asumir turnos de 12 horas, elemento que definitivamente influye en el comportamiento del trabajador y más cuando estas largas jornadas pueden ser contraproducentes para su salud y seguridad laboral, lo que a largo plazo puede producir un aumento de incapacidades o accidentes laborales que perjudicaría el normal desarrollo de los procesos productivos de la empresa.

De manera adicional, se observa que en la prestación de los servicios hay labores que por su especialidad y necesidad en el proceso requieren que el personal contratado esté más tiempo en el ingenio que otros, llegándose a dar una afiliación más cercana con los empleados que están directamente vinculados con la empresa y que en un momento dado se llegan a dar comparaciones o expectativas en aspectos laborales traducidos en oportunidades y desarrollo personal y familiar que pueden tener unos a diferencia de otros. Esto en gran parte obedece a lo que plantea Stolovich (2010), quien afirma que en la tercerización se produce una creciente diferenciación entre los trabajadores: entre los que tienen mejor cobertura social y los que no la tienen suficientemente amplia; entre los que tienen un empleo con algunas garantías y los que están en situación precaria; entre los que son permanentes y los que son temporales, entre los que ganan salarios más o menos negociados colectivamente y los que dependen de salarios "de mercado".



Otra de las desventajas de la tercerización es la mencionada por Posluszny, Pentiado, & Ruppenthal (2008), quienes afirman que existe una mayor dependencia de terceros (pérdida del control), ya que pueden controlar el resultado y no el proceso, por lo que se establecen fuertes vínculos entre proveedores y clientes, quedando de lado la posibilidad de proveedores alternativos.

De acuerdo a esta premisa se puede mencionar que en las actividades que desarrolla Imecauca S.A dentro del ingenio, las funciones de coordinación y control siempre está en manos de Manuelita S.A, por lo tanto, las labores de cosecha (que realiza Imecauca S.A) es una parte de la operación total, lo que le genera ciertos riesgos para la empresa tercerizadora, como el impacto en los costos, producto de la emisión de errores; puesto que las fallas generadas en algunas funciones que realiza Imecauca S.A se pueden desatar cuellos de botella en los procesos productivos del cliente al no recibir a tiempo la materia prima (caña de azúcar) que necesita.

Otro de los riesgos es un incumplimiento en las metas, debido a la tardanza en las entregas de materias primas que se derivan del proceso de tercerización, pues si Imecauca S.A no entrega a tiempo la materia prima, está incumpliendo con las expectativas no sólo de su cliente, sino de terceros y como el departamento de producción debe reportar a otros, el impacto es aún mayor.

Un tercer riesgo en que se puede incurrir con la tercerización sin una buena gestión de control por parte del ingenio, es de imagen y de pérdidas en el negocio. Aunque actualmente esta situación no está sucediendo, se va a colocar como caso hipotético lo siguiente a modo explicativo de los

impactos que esto genera. ¿Qué pasa si Imecauca S.A incumple con el pago de salarios y su fuerza laboral se levanta en huelga, y la información se publica en la prensa? Bueno, pues por una mala gestión de tercerización el ingenio queda expuesto ante clientes y proveedores, y este efecto permanece a largo plazo.

En conclusión, se puede decir que la tercerización en el ingenio Manuelita S.A ha sido exitosa porque le ha permitido alcanzar metas de reducción de costos, mejoras de la calidad del servicio interno y externo, y sobre todo porque les ha ayudado a focalizar sus prioridades. Por eso, para la mayoría de los empleados la perspectiva de un traslado forzoso a un nuevo patrón resulta traumática. El trauma se manifiesta en forma de ansiedad derivada de la incertidumbre sobre el futuro, la pérdida de control del mismo, la no posibilidad de elección y la frustración ante el no reconocimiento de la lealtad.

Resulta obvio que estos sentimientos deben considerarse en la tercerización, porque de lo contrario, en el mejor de los casos, habrá una reducción del rendimiento laboral de este personal o en el peor, conflictos laborales. Y más si se tiene en cuenta que estos problemas los asume directamente la entidad que maneja el personal como es el caso de Imecauca S.A. De manera que es necesario crear un buen clima laboral para ahorrarle costos a la empresa y reducirle riesgos al cliente. Dado que la satisfacción del trabajador siembra un vínculo emocional entre ellos y la compañía, evitando de alguna manera la alta rotación de personal.

Otro beneficio que se produce al generar un buen ambiente de trabajo según Chiavenato (2000), es



que promueve una mayor productividad, las personas son mucho más efectivas y se enferman menos, lo que genera impactos significativos en los resultados de la organización.

Segunda parte: incidencia de la tercerización sobre el clima laboral de Imecauca S.A

Para abrir esta parte de la investigación, es oportuno mencionar los siguientes aportes:

La organización se enfrenta a escenarios impredecibles, requiriendo de una mentalidad abierta y flexible que le exige dinamismo y proyección, no solo a nivel de sistemas de producción, sino también en la forma de contratación del personal. La vinculación a dejado de ser permanente y continua, dejando de lado las garantías ofrecidas al trabajador, influyendo en la motivación, sentido de pertenencia, tranquilidad y seguridad, proporcionándole mayor importancia a los factores productivos de la organización que garantizan su rentabilidad y permanencia en el mercado. (Peña, 2007).

Todas estas variaciones han ocasionado que las empresas tengan un rostro diferente en el cual los procedimientos autocráticos que tienen les exigen reflexiones especiales, en los cuales los procesos de participación y empoderamiento de todos sus colaboradores son los protagonistas principales. (Toro, 2001).

El clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de los trabajadores y mejora su ánimo. En cambio es desfavorable, cuando produce frustración porque no satisface las necesidades. (Chiavenato, 2009).

Es así como las personas no constituyen costos, factores de producción, ni bienes. Son inversores en un negocio, que pagan con capital humano y esperan conseguir un beneficio por su inversión. (Davenport, 2006).

Según Sundstrom (1987), citado por Peiró y Prieto (1996):

a partir del enfoque de la Psicología Ambiental, ha elaborado una conceptualización del ambiente laboral en que distingue tres factores: el ambiente individual, constituido por elementos físicos del entorno de trabajo, el ambiente social, formado por el conjunto de relaciones interpersonales, y el ambiente organizacional que incluye aspectos de estructuración de unidades de trabajo, grupos, etc. Según este autor, cada uno de estos niveles está relacionado con diferentes resultados tanto individuales (satisfacción, motivación, etc.) como organizacionales (efectividad, rendimiento, etc.).

Se puede resumir que el clima organizacional describe la personalidad de una organización a partir de las percepciones o imágenes que se forman las personas que la integran. Estas representaciones son el resultado de las percepciones o imágenes de la realidad organizacional. (Peiro, 1995), en la cual intervienen aspectos organizacionales como las prácticas, las políticas, el liderazgo, los conflictos, el control, la supervisión, así como particularidades del medio físico, como la iluminación, el ruido, etc., los cuales influyen en las relaciones, actitudes, creencias, valores, es decir, en el comportamiento de las personas las cuales afectan la motivación y la satisfacción de las mismas, con características relativamente permanentes, los cuales integran a la persona, los grupos y organización tomando así



la connotación de clima organizacional.

Por lo tanto, el estudio de las personas constituye un punto básico de las organizaciones. La administración de recursos humanos moderna, procura tratar a las personas como tales y no solo como recursos organizacionales importantes, de esta forma rompe con la tradición de tratarlas como simples medios de producción, es decir, las considera personas y no solamente como recurso o insumos. (Chiavenato, 2007).

En el caso de las empresas del sector azucarero, el clima organizacional tiene una connotación muy importante, considerando la gran cantidad de trabajo directo e indirecto que genera en la región, a través de servicios tercerizados.

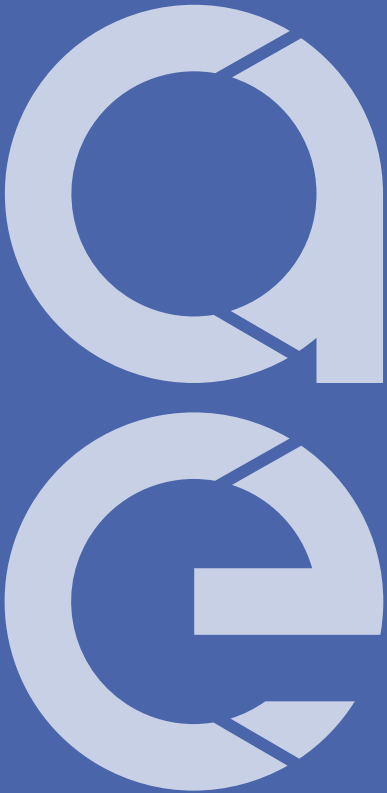
En la tercerización de los servicios, al considerar la vinculación de personas que tienen apreciaciones subjetivas de lo que están percibiendo del ambiente laboral en que se desempeñan y por su nivel de frecuencia y/o habitualidad en las instalaciones del ingenio, se debe conocer cómo se caracteriza esta realidad, que si está bien establecida resulta favorable y potencializa la productividad, la motivación y la satisfacción de las necesidades personales; lo cual es lo que se persigue en organizaciones productivas.

En este sentido, se hace necesario indagar sobre el nivel de satisfacción de los empleados de Imecauca S.A, con el propósito de determinar la opinión que tienen sus trabajadores sobre el clima laboral, estableciendo el presente de esta relación, pues como se pudo constatar en el apartado anterior del estudio, la tercerización impacta negativamente la motivación del trabajador, debido a las siguientes razones:

- La inestabilidad laboral que se genera en este tipo de contratos (Ermida & Colotuzzo , 2009).
- La existencia de menores condiciones de trabajo, en comparación de los empleados directos (Ermida & Colotuzzo, 2009).
- Conflictos laborales generada por malas liquidaciones en el pago de salarios, prestaciones, seguridad social y parafiscales, debido al desconocimiento de la empresa tercerizadora. (Stolovich, 2010).
- Largas jornadas de trabajo que impactan el rendimiento y la seguridad del empleado (Ermida & Colotuzzo 2009).

De tal manera que se definió la aplicación de un modelo de encuesta que evalúa el grado de identificación con la empresa, la capacitación, la comunicación y el reconocimiento, aplicándose al 10% del personal de la empresa (17 personas), encontrándose los siguientes resultados:

Dentro de las respuestas obtenidas en la variable que mide el grado de identificación del empleado con la empresa, se determinó que todos los encuestados calificaron a Imecauca de manera positiva: 10 de ellos lo califican como Buena y 7 como excelente. De igual forma, todos coinciden en que los tratan con dignidad y respeto, calificándola 12 personas como excelente y 5 como bueno. Esta situación muestra coherencia con los lineamientos del ingenio Manuelita S.A que desde hace varios años está realizando actividades para evitar los impactos negativos que se puedan derivar de esta subcontratación con el propósito de garantizar las mejores relaciones con la comunidad, y como es en este caso con el personal que hace su aporte productivo a la compañía, estableciendo requerimientos de contratación de terceros los cuales están enfocados a la parte transaccional de



los contratos, es decir, al logro efectivo del objeto definido en el cual se recibe un servicio de un tercero a cambio de unos pagos en dinero por parte de la empresa y se hace necesario la complementación de la parte relacional en el cual la empresa como el trabajador-contratista espera unas manifestaciones que son tomadas como motivadores para el logro de los objetivos de una manera, responsable y efectivamente productiva. (Ver figura 2).

En esta misma variable (identificación de la empresa) se observa que los aspectos laborales más representativos que inciden en Imecauca S.A, por ser contratista del ingenio según los encuestados son: las desventajas en diferencia de salarios e incentivos (con 8 respuestas) y la alta rotación de personal (con 6 respuestas). Tal como lo manifestaba Ermida & Colotuzzo, (2009) al afirmar que los empleados sienten cierto temor y malestar, debido a la inestabilidad laboral en este tipo de contratos y a la existencia de menores condiciones de trabajo, en comparación de los empleados directos. (Ver Figura 3).

Prosiguiendo con el análisis se pudo determinar que los motivos que más llevan a sentir incomodo a un empleado en Imecauca S.A, son el de percibir un ingreso inferior al que tienen los empleados del ingenio (8 encuestas) y la mayor presión que existe en relación con los empleados del ingenio (7 encuestas). Lo que puede obedecer a la existencia de menores condiciones de trabajo, en comparación de los empleados directos y a las largas jornadas de trabajo que impactan el rendimiento y la seguridad del empleado, tal como lo menciona Ermida & Colotuzzo (2009). (Ver figura 4).

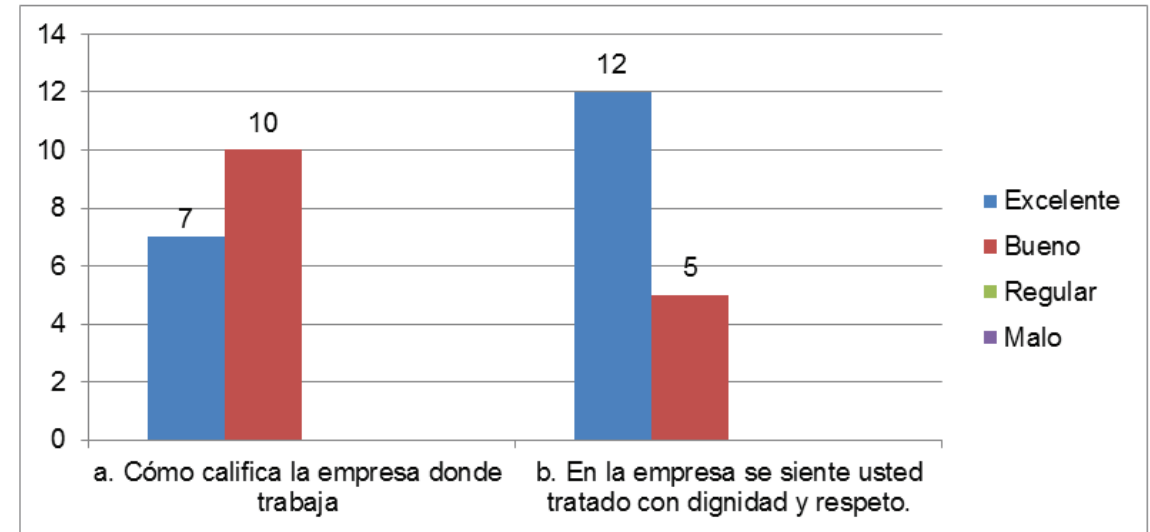


Figura 2.
¿Cómo califica a la empresa y como cree que lo tratan?
Fuente: Autor

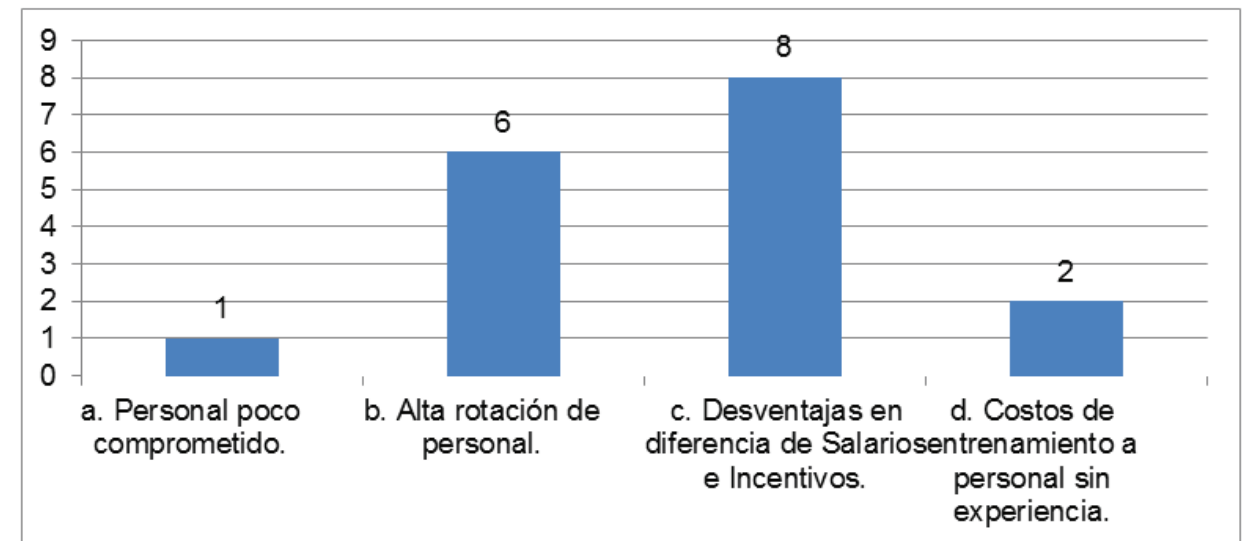
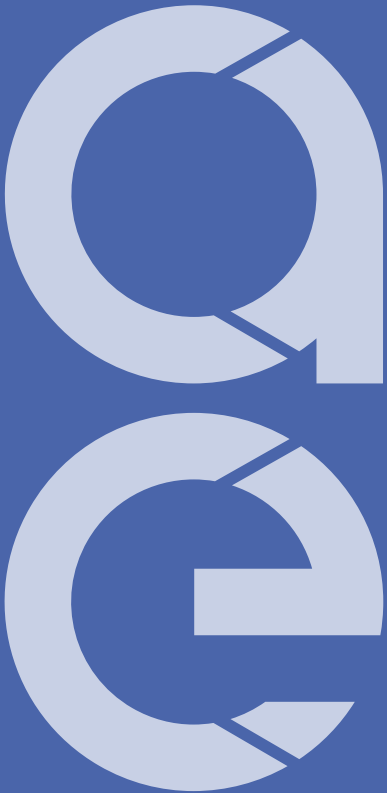


Figura 3.
¿Cómo cree usted que incide en Imecauca S.A el hecho de ser contratista del ingenio, terceros?



En el escenario ambiental se observa que en todas las variables analizadas en sus áreas de trabajo, tales como orden y aseo, compañerismo, operación, seguridad en el trabajo y herramientas de su labor, lo califican positivamente como bueno y excelente, lo que supone un buen ambiente físico en la compañía. Siendo ésta una variable importante, que contribuye con el rendimiento del colaborador, tal como lo dice Sundstrom (1987), citado por Peiró y Prieto (1996), quien distingue tres factores: el ambiente individual, constituido por elementos físicos del entorno de trabajo, el ambiente social, formado por el conjunto de relaciones interpersonales, y el ambiente organizacional que incluye aspectos de estructuración de unidades de trabajo, grupos, etc. Según este autor, cada uno de estos niveles está relacionado con diferentes resultados tanto individuales (satisfacción, motivación, etc.) como organizacionales (efectividad, rendimiento, etc.). (Ver figura 5)

En cuanto a la variable de sentido de pertenencia con la empresa, se dio una calificación positiva, destacándose en mayor proporción la máxima calificación (11 encuestados con calificación de 5), lo que significa que el sentido de pertenencia de los empleados de Imecauga S.A es alto, ya que ninguno de ellos dio una calificación inferior a 4. En esta parte se puede resaltar cuando Chiavenato (2007) dice que la satisfacción del trabajador siembra un vínculo emocional entre ellos y la compañía, evitando de alguna manera la alta rotación de personal. (Ver figura 6).

En cuanto a los resultados de la formación de los colaboradores, se evidencia que la mayoría de ellos ha recibido capacitaciones de la empresa, siendo sólo 3 quienes no la han recibido en procesos de

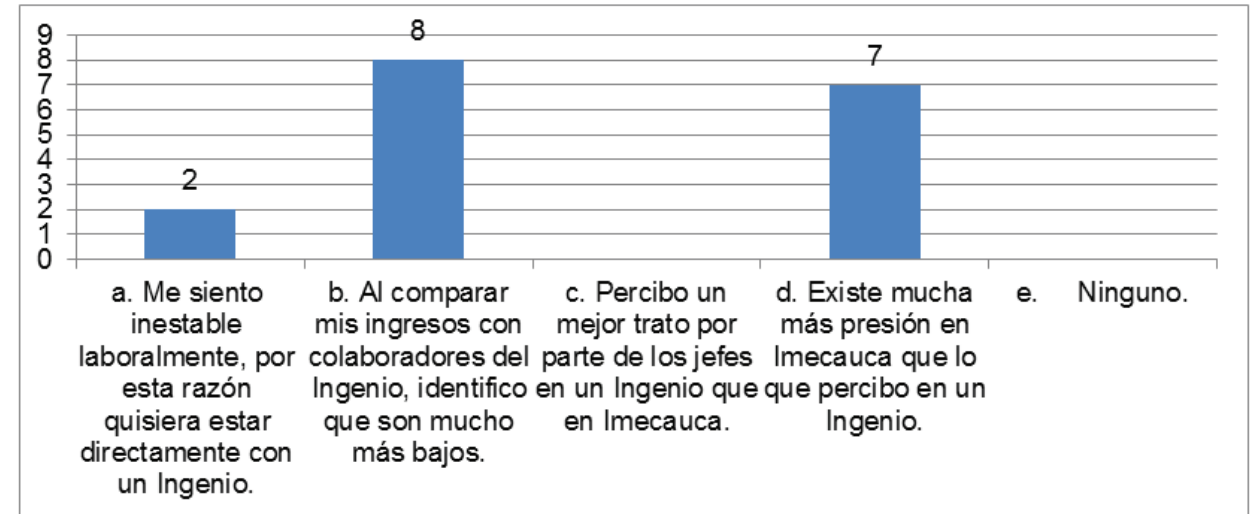


Figura 4. ¿Qué situaciones llevan a sentir incomodo al empleado en Imecauga S.A?

Fuente: Autor

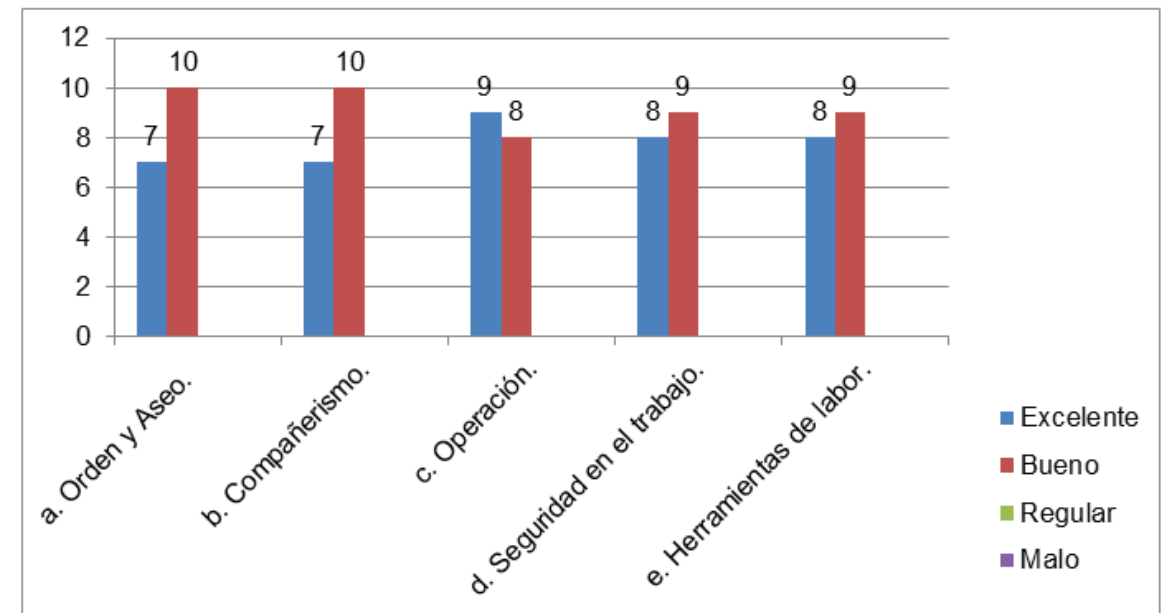


Figura 5. ¿Cómo califica las áreas de trabajo?

Fuente: Autor



gestión ambiental. Sin embargo, estos resultados siguen siendo positivos. (Ver figura 7). Ya que son aspectos que también contribuyen al ambiente laboral de la compañía, pues invierten en el crecimiento de sus empleados, como lo dice Davenport (2006), "Que así como las personas no constituyen costos, factores de producción, ni bienes. Son inversores en un negocio, que pagan con capital humano y esperan conseguir un beneficio por su inversión".

En cuanto a los resultados de la formación de los colaboradores, se evidencia que la mayoría de ellos ha recibido capacitaciones de la empresa, siendo sólo 3 quienes no la han recibido en procesos de gestión ambiental. Sin embargo, estos resultados siguen siendo positivos. (Ver figura 7). Ya que son aspectos que también contribuyen al ambiente laboral de la compañía, pues invierten en el crecimiento de sus empleados, como lo dice Davenport (2006), "Que así como las personas no constituyen costos, factores de producción, ni bienes. Son inversores en un negocio, que pagan con capital humano y esperan conseguir un beneficio por su inversión".

En esta misma variable, los encuestados afirman que les gustaría ser capacitados especialmente en el manejo de maquinaria pesada (8) y en Blanco (6). Estos resultados podrían obedecer a que en estos cargos se pagan mejores salarios y porque se les facilita para engancharse directamente con un ingenio, dado que este personal es muy apetecido por estas empresas, debido a que son escasos en el sector. (Ver figura 8).

De manera adicional, la mayoría de encuestados (16) afirman que reciben capacitación periódica, lo cual es bueno para el clima laboral de la empresa,

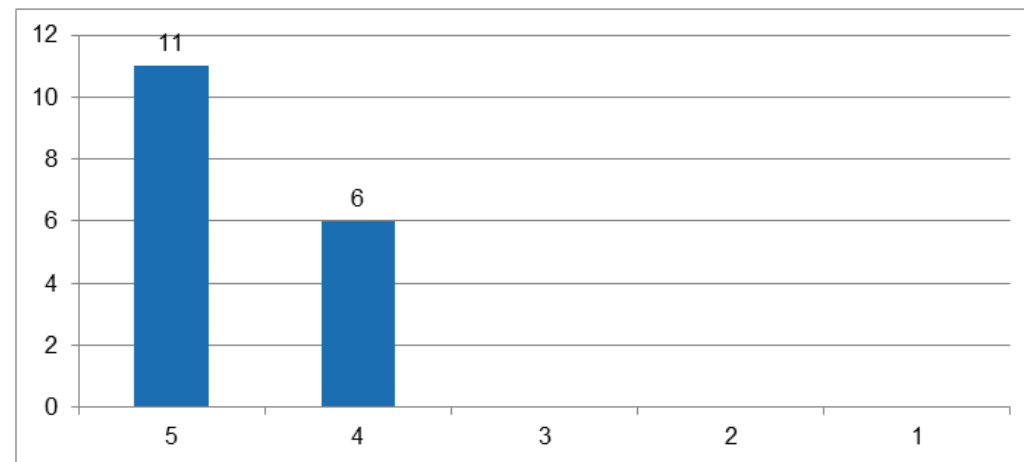


Figura 6.
Calificación del sentido de pertenencia con la empresa.
Fuente: Autor

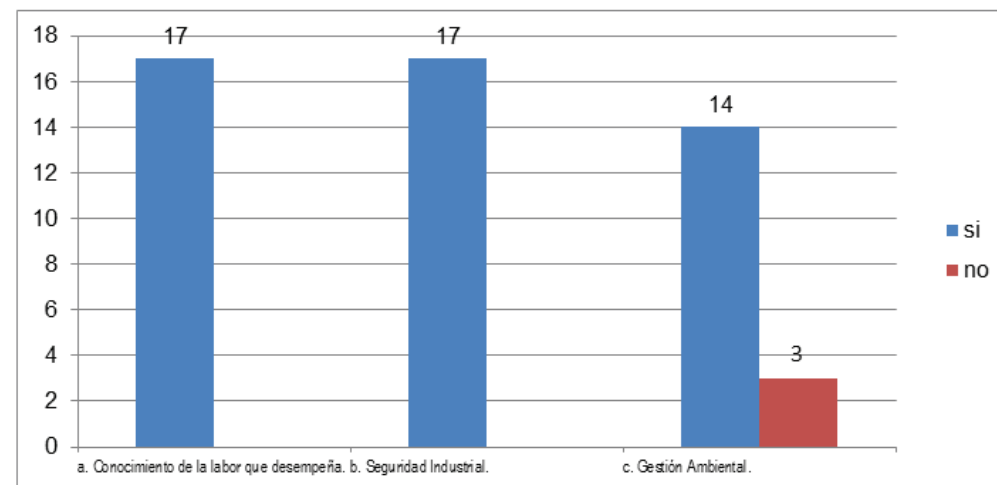


Figura 7.
¿Qué capacitaciones ha recibido por la empresa?
Fuente: Autor



tal como lo afirma Chiavenato (2007) quien dice que estas actividades promueven una mayor productividad. (Ver figura 9).

También se resalta el hecho de que casi todos los encuestados (16) dicen conocer los programas de prevención de accidentes y salud ocupacional. Hecho que resulta ser positivo si se tienen en cuenta que esto permite que las personas sean más efectivas, al enfermarse menos y reducir los accidentes laborales, lo que genera impactos significativos en los resultados de la organización. Chiavenato (2007). (Ver figura 10).

En efecto, cuando la compañía contribuye con el crecimiento de los empleados mediante las capacitaciones se puede esperar un mejor cumplimiento de sus labores, tal como lo revelan los resultados de la encuesta, donde todos afirman que cumplen con las instrucciones y normas impartidas para el desarrollo de sus labores. (Ver figura 11).

Por el lado del factor comunicacional, la mayoría de encuestados (14) dicen que una persona es la que les imparte las labores o actividades a desarrollar en su trabajo, cifra que también es positivo para el clima organizacional de la empresa a pesar de que solo 3 contestaron que más de una. (Ver figura 12). Este aspecto también contribuye al buen clima laboral, dado que los colaboradores al tener claridad sobre sus líneas de autoridad generan confianza y mejores solución de los conflictos laborales que suceden en las áreas de la organización. Chiavenato (2007).

Otro aspecto interesante en la variable comunicacional, se evidencia en que todos los encuestados coinciden en que se advierte con

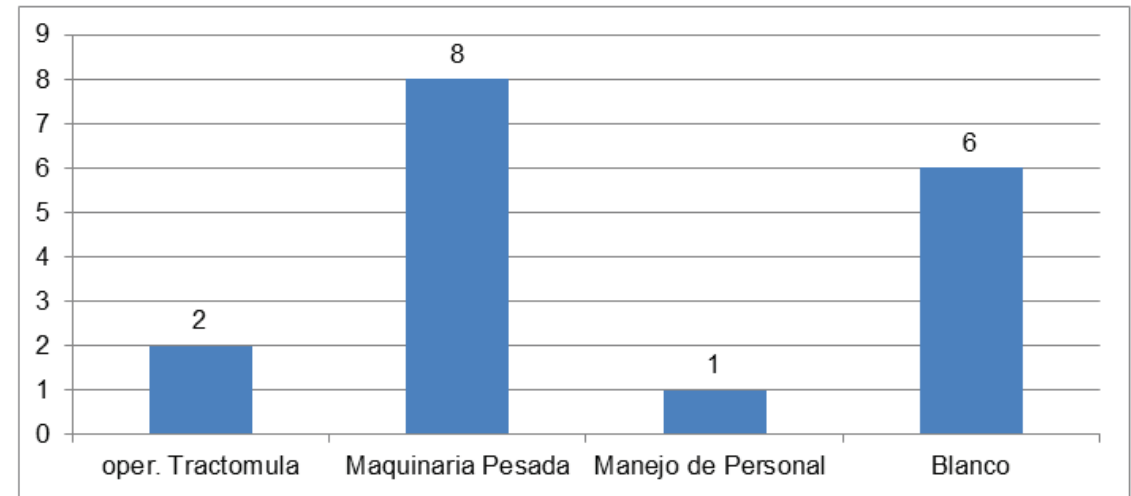


Figura 8.
¿Sobre qué tema le gustaría ser capacitado?
Fuente: Autor

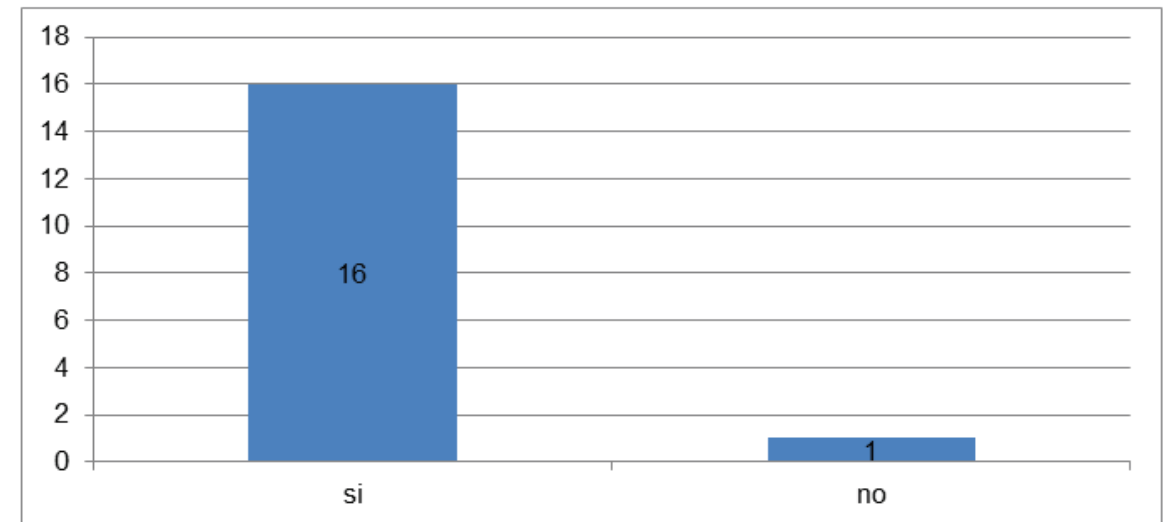
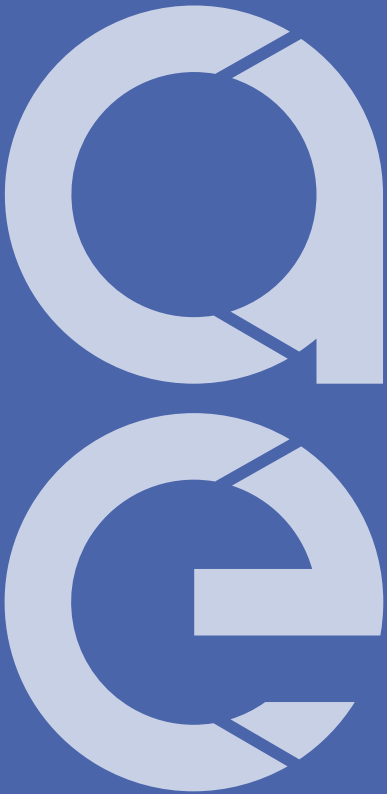


Figura 9.
¿Recibe usted capacitación periódicamente?
Fuente: Autor



anticipación los cambios en procedimientos de trabajo desarrollados en la empresa, lo cual es positivo, si se tiene en cuenta que un error del empleado ocasionado por falta de retroalimentación sobre posibles cambios en el proceso le puede generar injustos llamados de atención que perjudican su motivación en el cargo. (Ver figura 13).

En este mismo factor comunicacional, la mayoría de encuestados (16) contestaron positivamente frente a la actitud de los jefes por explicar muy bien acerca de sus labores de trabajo y no generar confusiones. Elemento que es de vital importancia para el colaborador porque se le genera confianza y reduce la renuencia al cambio cuando hay una buena actitud de sus jefes. (Ver figura 14).

Por otro lado, el tomar en cuenta las opiniones de los empleados también contribuye con el clima organizacional, dado que se le da valor a los aportes del colaborador. (Chiavenato, 2007). En este punto, la mayoría de encuestados (16) afirmaron que en la empresa se les participa a la hora de tomar alguna decisión de su labor realizada. (Ver Figura 15).

En efecto, cuando la compañía decide participarle y tener en cuenta las decisiones de sus empleados se pueden esperar los resultados obtenidos en la encuesta, donde se encuentra que todos los encuestados (17) coincidieron en que si se les tiene en cuenta sus ideas frente a las decisiones que se toman en su puesto de trabajo. (Ver figura 16).

En cuanto a la solución de conflictos, se encuentra que la mayoría de encuestados (16) dicen que los jefes responsables de sus cargos intervienen positivamente en la resolución de conflictos en el

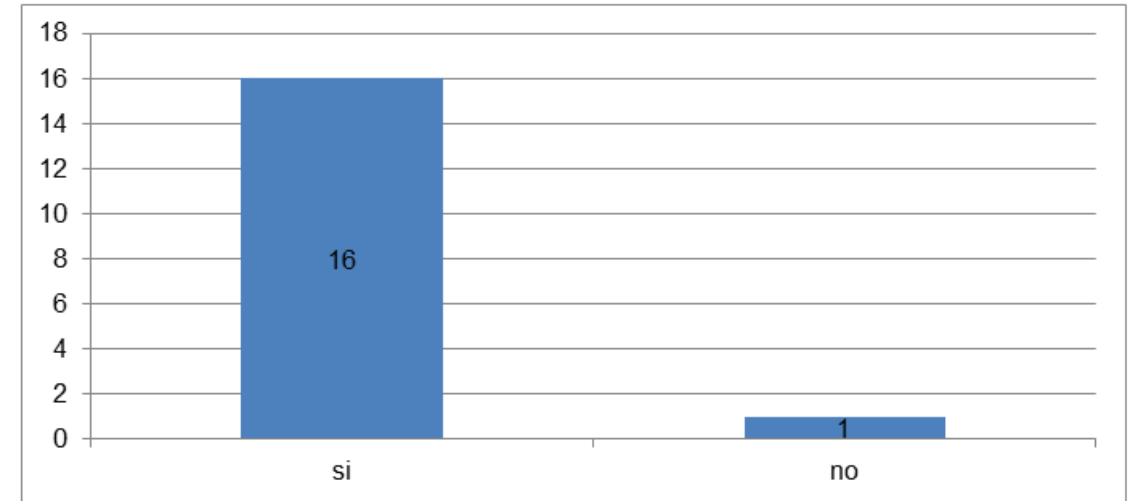


Figura 10.
¿Conocen de los programas de prevención de accidentes y salud ocupacional?

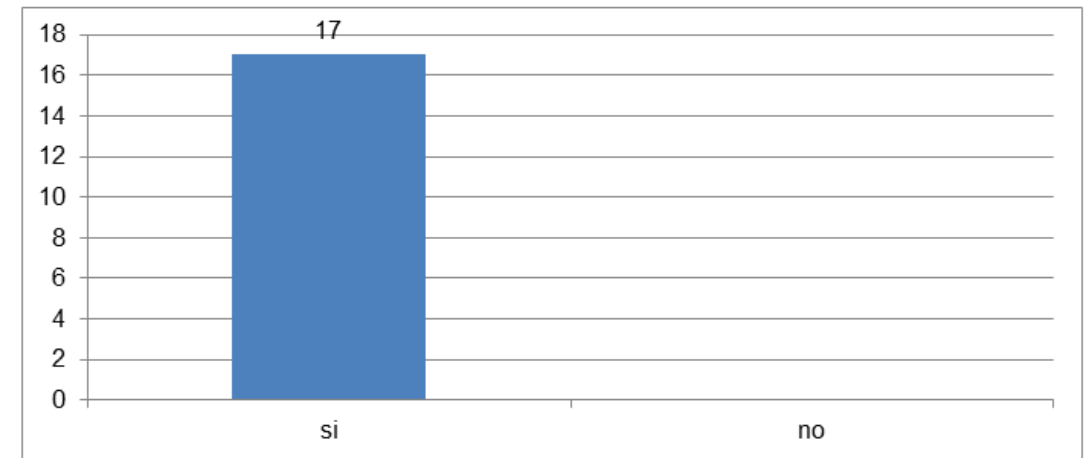


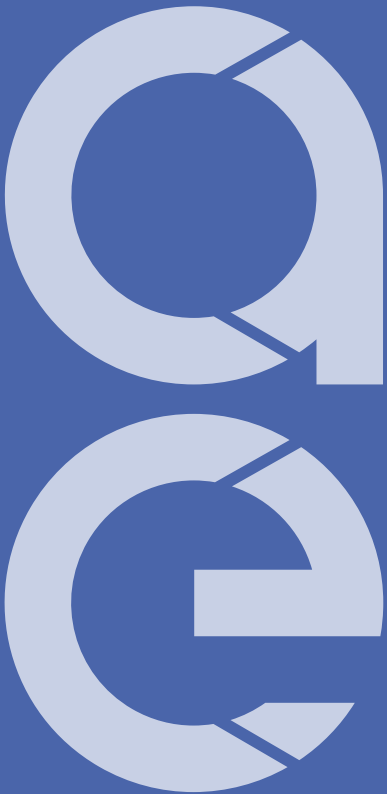
Figura 11.
¿Cumplen con las instrucciones y normas impartidas para su labor?



Colección Académica de
Ciencias Estratégicas

ISSN-e 2382-3283

Vol 1, No. 2



SECCIONAL PALMIRA

área de trabajo. Aspecto que es significativo para el clima laboral de la compañía si se tiene en cuenta que una solución compartida entre los jefes y los empleados mitiga la presión que existe en los colaboradores. (Ver figura 17).

Por el lado, en cuanto al trato que reciben los empleados, los encuestados vuelven a coincidir en que el trato que reciben en cada una de sus áreas es bueno y excelente, lo que percibe una buena relación de los empleados. (Ver figura 18). Aspecto que es relevante en el clima organizacional si se tiene en cuenta lo manifestado por Chiavenato (2007), cuando dice que:

La administración de recursos humanos moderna, procura tratar a las personas como tales y no solo como recursos organizacionales importantes, de esta forma rompe con la tradición de tratarlas como simples medios de producción, es decir, las considera personas y no solamente como recurso o insumos.

De igual forma, como se dijo anteriormente, cuando el colaborador reconoce y sabe quién es la línea de autoridad en su cargo le genera confianza y le reduce distorsiones en sus labores. En este aspecto, todos los encuestados coincidieron en que conocen la persona inmediata que dirige su labor, hecho que reduce los malestares ocasionados por posibles diferencias generadas cuando existen más de una línea de autoridad. (Ver figura 19).

Así mismo, el reconocimiento como factor motivacional del empleado, que también es importante para el buen clima laboral, se pudo establecer que la mayoría de encuestados (13) afirman que si los felicitan cuando obtienen logros, y a pesar de que la proporción de aceptación es

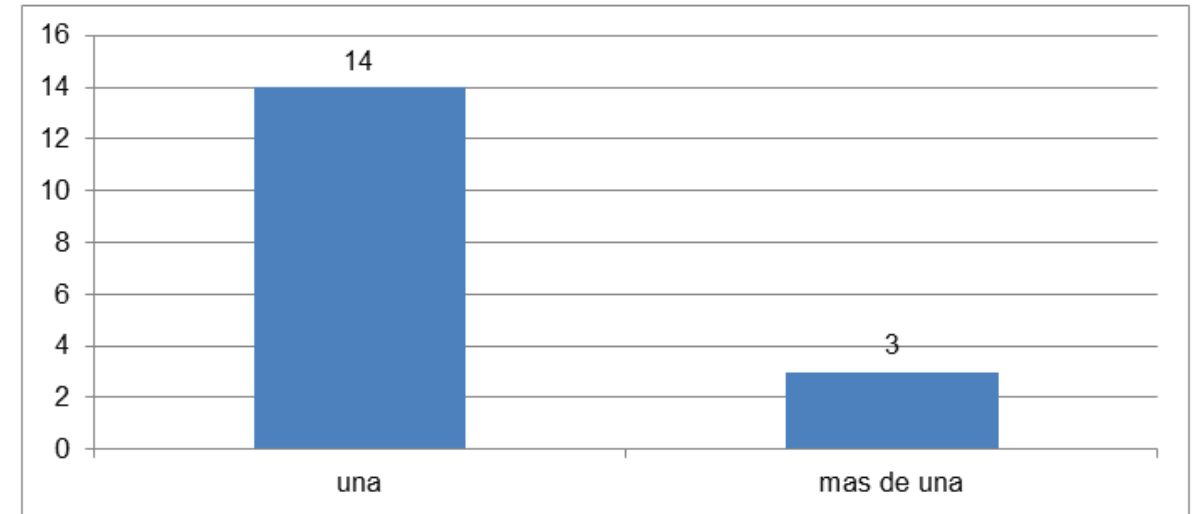


Figura 12.

¿Las actividades o labores impartidas diariamente son dadas por una o varias personas?

Fuente: Autor

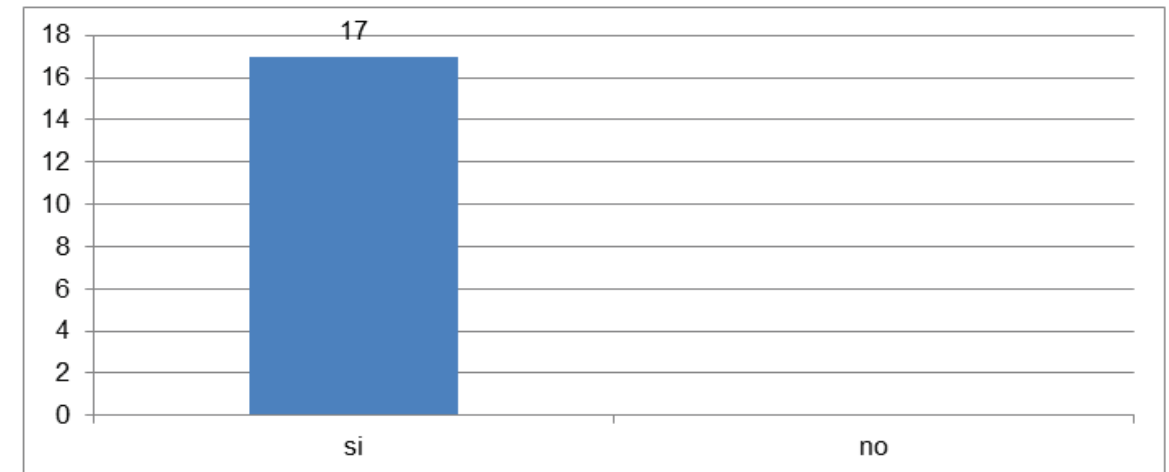


Figura 13.

¿Se advierte con anticipación a los cambios en los procedimientos de trabajo?

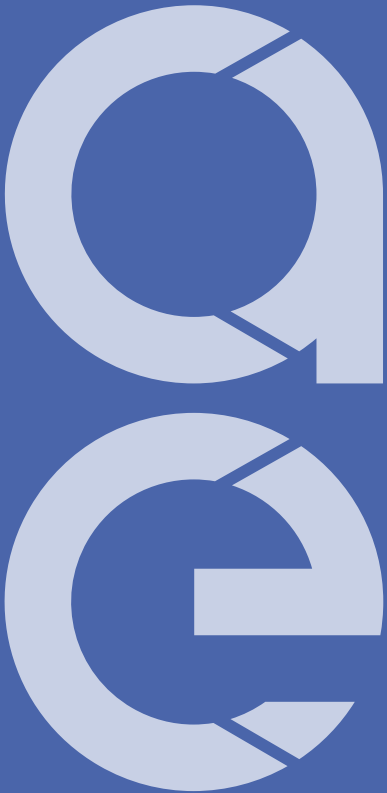
Fuente: Autor



Colección Académica de
Ciencias Estratégicas

ISSN-e 2382-3283

Vol 1, No. 2



SECCIONAL PALMIRA

menor a las anteriores respuestas, sigue siendo positivo. (Ver figura 20).

En este mismo sentido se encuentra que las variables de mayor reconocimiento, de acuerdo a los resultados de la encuesta, que valoran más los empleados como incentivos son: el monetario (10), los ascensos (10), la educación (9). Siendo los menos relevantes el descanso (6) y la recreación familiar. Estos resultados obedecen a la necesidad que ven los empleados de obtener un salario que por lo menos se iguale con los del ingenio y de obtener una oportunidad de escalar en la organización, de tal forma que le garantice una mayor estabilidad laboral. (Ver figura 21).

Finalmente, en este punto también se destaca que la mayoría de encuestados (15) manifiestan haber sido participes de los buenos resultados alcanzados en la empresa, lo que se constituye en un buen impulso motivacional que contribuye con el buen clima laboral. (Ver figura 22).

Estrategias para reducir el impacto de la tercerización laboral en la empresa Imecauca S.A

En el presente análisis se da a conocer las distintas acciones estratégicas que deberán considerarse por parte de las directivas de Imecauca S.A para evitar el aumento de la rotación de personal en cargos críticos, dada la diferencia de salarios que perciben los empleados en este tipo de contratos frente al personal directo del ingenio, tal como se pudo determinar en la encuesta de clima laboral presentada en el acápite anterior.

Para tratar de responder a dichas insatisfacciones de los colaboradores, se propone que una parte de

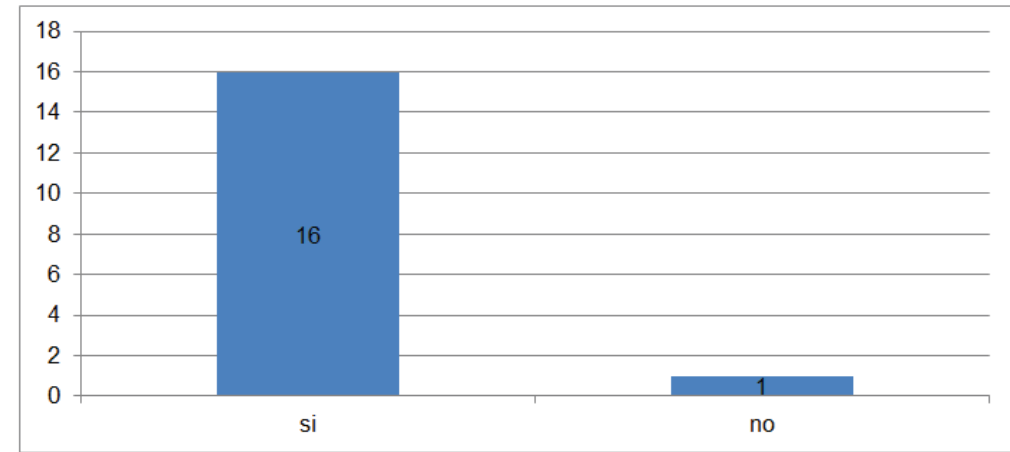


Figura 14.

Los jefes se preocupan por explicar muy bien las labores del trabajo

Fuente: Autor

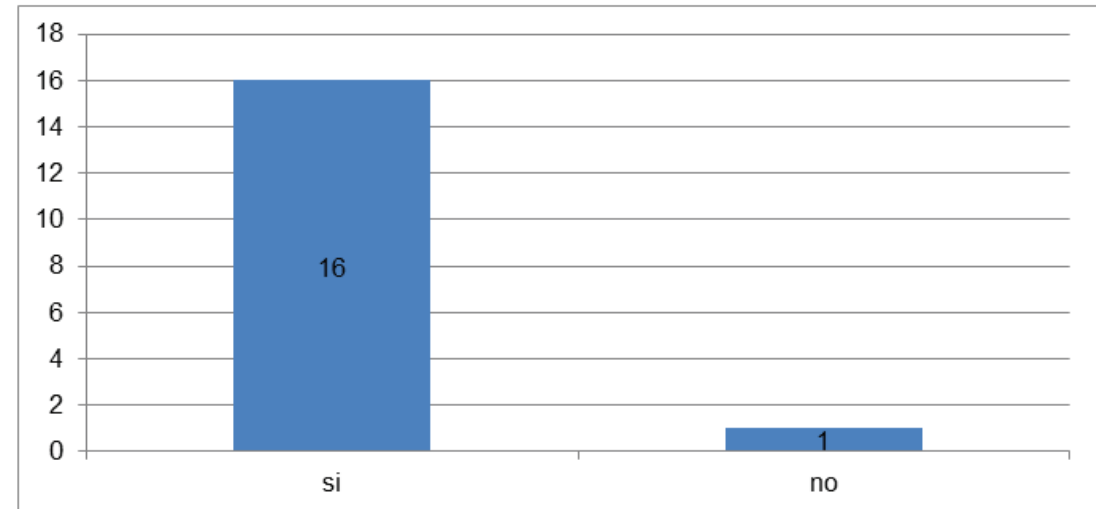


Figura 15.

¿Consultan la opinión de los empleados referente a la toma de decisiones?

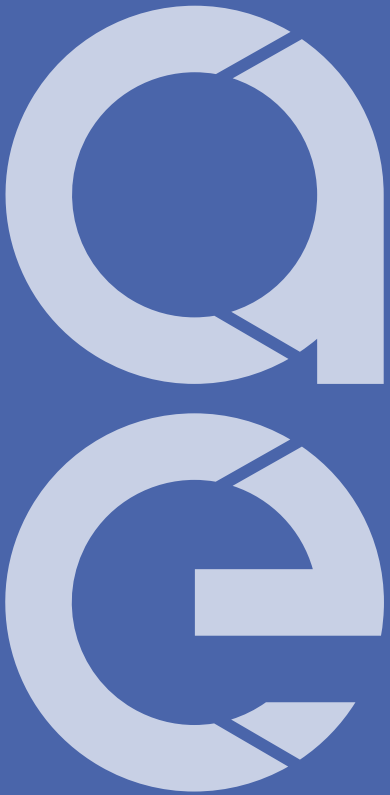
Fuente: Autor



Colección Académica de
Ciencias Estratégicas

ISSN-e 2382-3283

Vol 1, No. 2



SECCIONAL PALMIRA

los beneficios alcanzados por la productividad del empleado le sea retornada mediante mejoras en aspectos salariales y de programas de bienestar. Por lo que se debe generar un plan de incentivos que reconozca su desempeño en niveles de excelencia, los cuales pueden ser pecuniarios y no pecuniarios. Teniendo derecho todos los empleados de los niveles profesional, técnico, administrativo y operativo.

Los planes de incentivos pecuniarios estarán constituidos por reconocimientos económicos que se asignarán a los mejores equipos de trabajo y/o individualmente. Los planes de incentivos no pecuniarios estarán conformados por un conjunto de programas flexibles dirigidos a reconocer individuos o equipos de trabajo por su desempeño productivo en niveles de excelencia. Sus planes específicos de incentivos no pecuniarios podrían ser los siguientes: ascensos, traslados, becas para educación formal y no formal, participación en proyectos especiales, reconocimientos públicos a la labor meritoria, programas de turismo social, entre otros.

Conclusión

Revisando los resultados de las variables claves evaluadas que permiten medir el ambiente organizacional de una compañía, tales como la identificación de la empresa, la capacitación, la comunicación y el reconocimiento, se pudo establecer que los resultados en todos sus componentes fueron positivos, lo que significa que en Imecauca S.A existe un buen clima laboral, a pesar de ser la empresa contratista que lleva en sus hombros la responsabilidad de manejar un personal que debe ser efectivo en la prestación del servicio, de tal manera que el cliente, en este caso

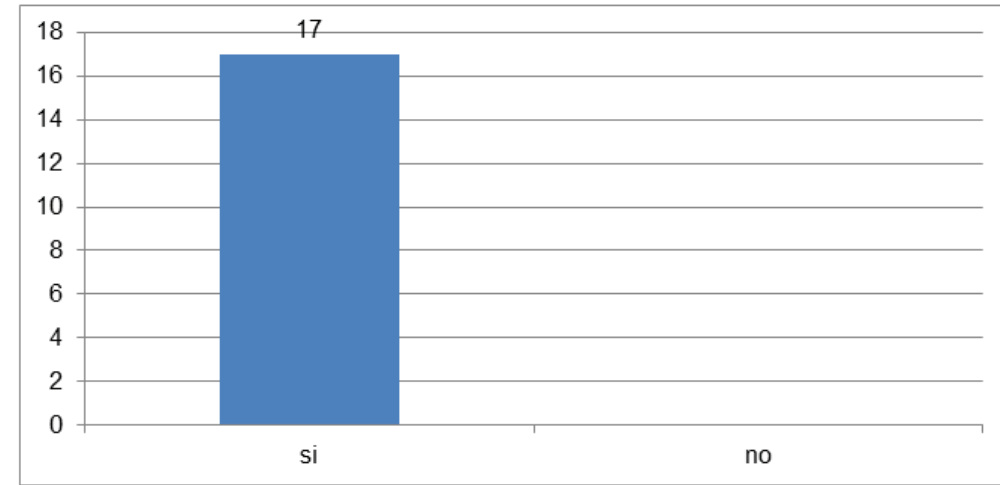


Figura 16.

¿Sus ideas son tomadas en cuenta?

Fuente: Autor

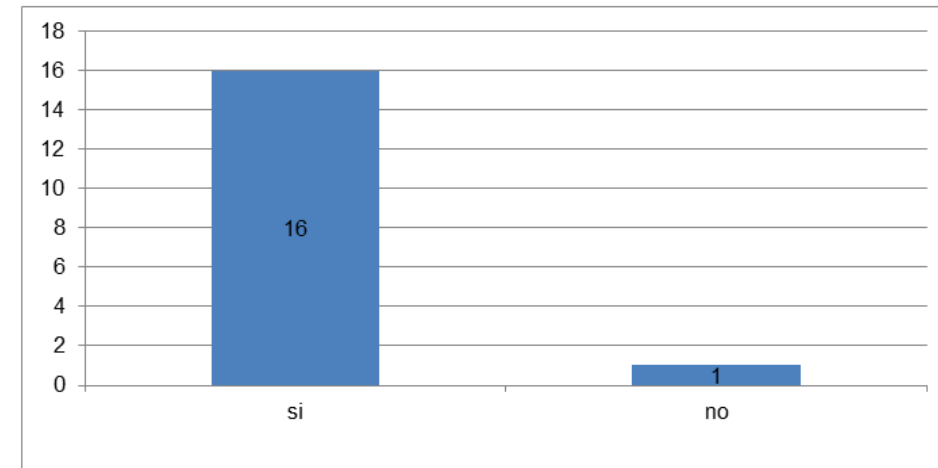
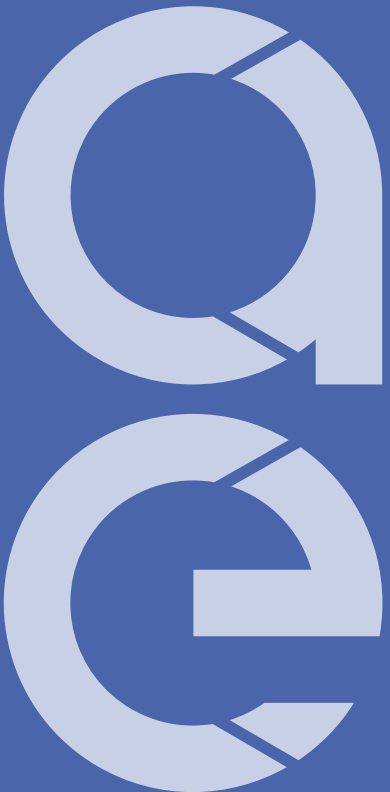


Figura 17

¿Cuándo existen conflictos en su área de trabajo la persona que está a cargo interviene positivamente para solucionarlos?

Fuente: Autor



el ingenio Manuelita S.A pueda cumplir con sus objetivos productivos en los procesos de corte y cosecha de caña.

Lo anterior obedece a que el tercero (Imecauca S.A) está debidamente constituido, de tal forma que ofrece garantías integrales desde el punto de vista administrativo, operativo y financiero, dando tranquilidad a la relación trabajador contratista, tal como se pudo constatar en los resultados de la evaluación.

Sin embargo, también se pudo determinar en la evaluación, que las variables que perciben los empleados con mayor incidencia en el clima organizacional en Imecauca S.A son: las desventajas de salarios que existen con los empleados del ingenio. Otro de los aspectos es la alta rotación de personal que se da debido a la inestabilidad laboral que se genera en este tipo de contratos, tal como lo explicaba Ermida & Colotuzzo (2009).

En efecto, estas variables deben ser tenidas en cuenta por Imecauca S.A, dado que las situaciones que perciben los empleados les generan incertidumbre sobre su futuro, pues pierden el control del mismo y porque tiende a existir una frustración ante el no reconocimiento de su lealtad.

Referencias

Avendaño, L. (2011). Las Cooperativas de Trabajo y la Tercerización de Procesos. Recuperado el 03 de Abril de 2012, de Outsourcing asociados: <http://www.oascota.com/imagesup/file/LAS%20COTAS%20Y%20LA%20TERCERIZACION%20DE%20LOS%20PROCESOS%281%29.pdf>

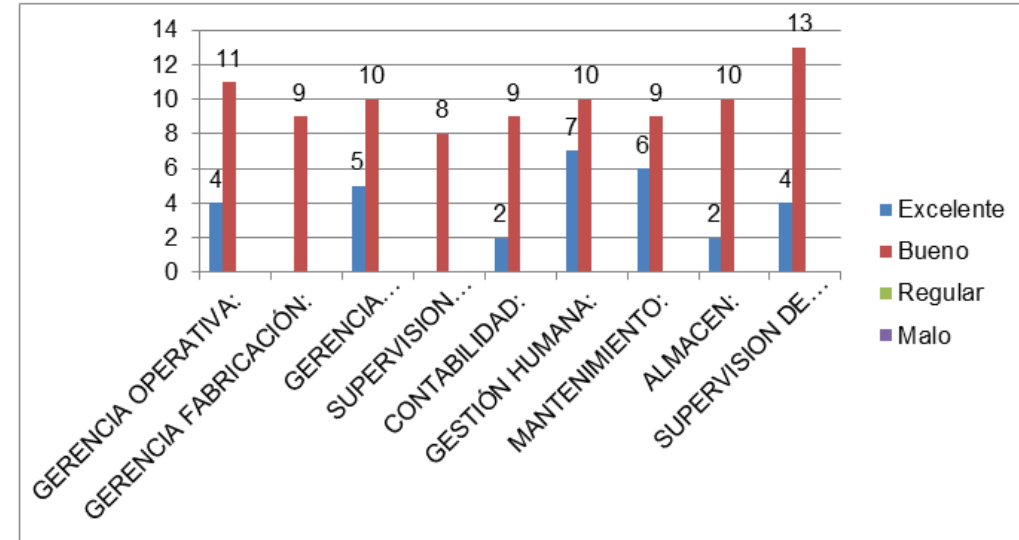


Figura 18.

El trato en las áreas de trabajo.

Fuente: Autor

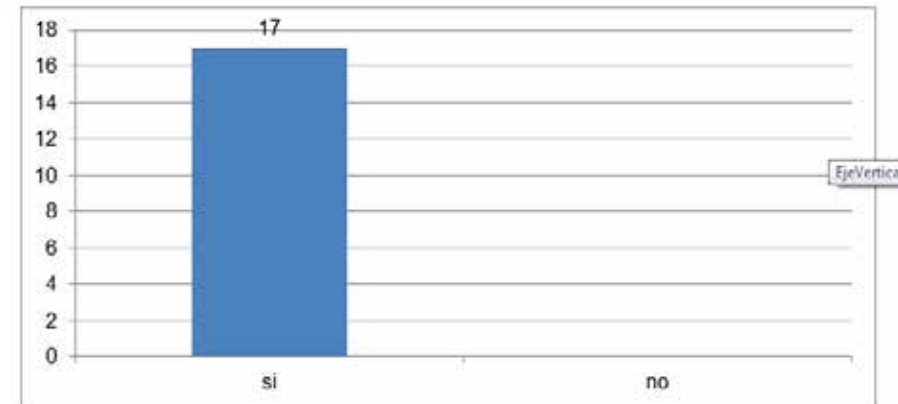


Figura 19.

Claridad sobre la persona encargada de la labor del empleado.

Fuente: Autor



Colección Académica de
Ciencias Estratégicas

ISSN-e 2382-3283

Vol 1, No. 2



SECCIONAL PALMIRA

Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. (5ta. ed.). Bogotá, Colombia: Editorial McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Editorial McGraw Hill

Domínguez, L. (2006). *The manager's step-by-step guide to outsourcing*. New York, NY, USA: McGraw Hill.

Ermida, O., & Colotuzzo, N. (2009). *Descentralización, Subcontratación, Tercerización*. Lima, Perú: Oficina Internacional del Trabajo.

Fernández Caveda, A. (1990). *La Gestión Integrada de los Recursos Humanos. Enfoque directivo general y las condiciones básicas de trabajo en la empresa española actual*. Bilbao: AEDIPE, Deusto.

Friedman, R., Friedman, M. (2004). *Libertad de elegir*. RBA Coleccionables. ISBN 978-84-473-3194-9

Ministerio de Minas y Energía. (2012). "Evaluación del ciclo de vida de la cadena de producción de biocombustibles en Colombia". Medellín.

Montoya, G. I. (2011). *El paro de los corteros de caña del Valle del Cauca - Colombia: Una acción colectiva de cara al modelo económico*. Entramado, 7(1), 104-113.

Peña I. (2007). *La integración de la dirección de recursos humanos en el proceso de formulación de la estrategia como determinante de los resultados*. Artículo. Revista. Universia Business Review.

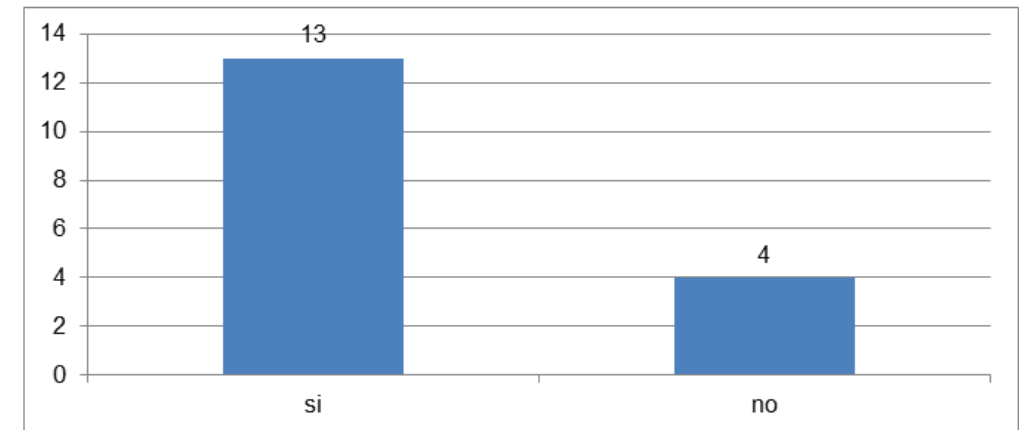


Figura 20.

¿Lo felicitan cuando obtiene logros?

Fuente: Autor

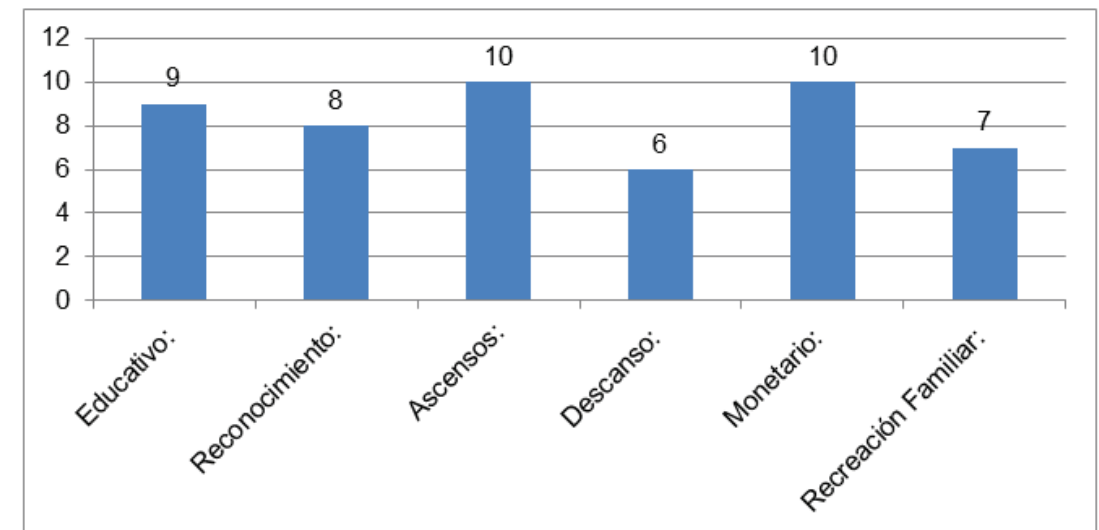


Figura 21.

¿Qué tipo de incentivos es más significativo para el empleado?

Fuente: Autor



Colección Académica de
Ciencias Estratégicas

ISSN-e 2382-3283

Vol 1, No. 2



SECCIONAL PALMIRA

Pérez, M., & Álvarez, P. (2009). Deuda social y ambiental del negocio de la caña de azúcar en Colombia: Responsabilidad social empresarial y subsidios implícitos en la industria cañera. Análisis en el contexto del conflicto corteros-empresarios. Instituto Mayor Campesino IMCA. ARFO Editores e Impresores, Ltda. Bogotá Colombia.

Peiro, P & Prieto A. (2004). Tres enfoques teóricos relacionados con el clima organizacional. Tesis de grado para optar el título especialista en gestión para el desarrollo humano en la organización, Dirección de Postgrados, Universidad de la Sabana.

Posluszny, J., Pentiado, L., & Ruppenthal, J. (2008). Tercerización: Una opción en la pequeña industria de la madera. (C. Camobi, Ed.) Santa María, R.S., Brasil. Obtenido de Associação Brasileira de Engenharia de Produção.

Stolovich, L. (2010). La tercerización ¿Con qué se come?. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales. Buenos Aires, Argentina.

Stoner, J. y Wankel, C. (1989). Administración. 3era. Edición. Editorial Prentice Hall, México.

Toro, F. (2001). El Clima Organizacional, el perfil en las empresas colombianas. Medellín: Cincel Ltda.

Urrea, F., & Mejía, C. A. (2000). Culturas Empresariales e Innovación en el Valle del Cauca. Bogotá D.C., Colombia: Colciencias-Corporación Calidad.

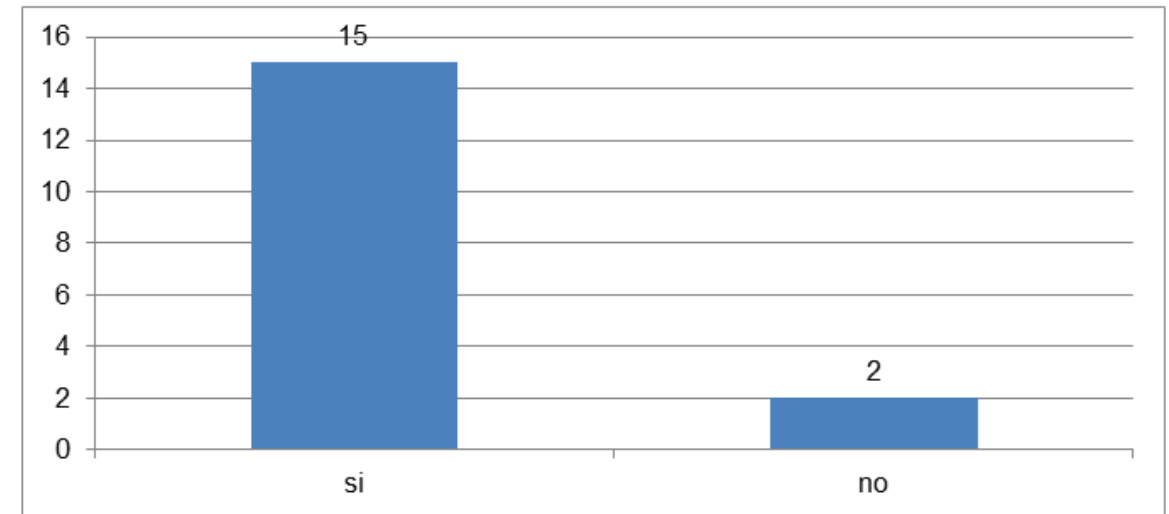


Figura 22.

Ha sido participe de buenos resultados.

Fuente: Autor